جامعــــــــة اليرمـــــــوك
كليـــــــــة التربيـــــــــة
قـسم الإدارة وأصـول التربيـة



دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التّدريس في الجامعات الأردنية واقتراحات للتطوير

The Role of University Administration in Activating the Incentives Among Faculty Members at Jordanian Universities and Suggestions for Development

إعداد

منصور أحمد حسين المقابلة

إشراف

د. عبد الحكيم ياسين حجازي- مشرفا رئيساً

د. محمـــد أحمد المومني- مشرفا مشاركــــــاً

حقل التخصص– الإدارة التربوية

2013

دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التّدريس في الجامعات الأردنية واقتراحات للتطوير

إعداد

منصور أحمد مقابلة

بكالوريوس معلم صف، جامعة آل البيت، 2007

ماجستير إدارة تربوية، جامعة اليرموك، 2009

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الفلسفة تخصص الإدارة التربوية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن

وافق عليها

عبدالحكيم ياسين حجازي.................................مشرفاً رئيساً

أستاذ مشارك في أصول التربية، جامعة اليرموك

محمد أحمد المومني.................................مشرفاً مشاركاً

أستاذ مشارك في تربية الطفل والتعليم الابتدائي، جامعة اليرموك

محمد محمود الخوالدة.................................عضواً

أستاذ في أصول التربية، جامعة اليرموك

عدنان بدري الإبراهيم.................................عضواً

أستاذ في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك

محمد علي عاشور.................................عضواً

أستاذ في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك

محمد عبود الحراحشة.................................عضواً

أستاذ مشارك في الإدارة التربوية، جامعة آل البيت

تاريخ مناقشة الأطروحة

2013 / 4 /4

الإهـداء

إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب . . .

إلى من كلت أنامله ليقدم لي لحظة سعادة . . .

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم . .

إلى حكمتي وعلمي . . . إلى أدبي . . . وحلمي

والدي العزيز

إلى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها . . .

إلى من علمتني وعانت الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه . . .

وعندما تكسوني الهموم أسبح في بحر حنانها للتخفيف من آلامي

والدتي الغالية

إلى من أحبهم حباً لو مر على ارض قاحلة لتفجرت منه ينابيع المحبة . . .

إلى من بهم أكبر وعليهم أعتمد . . . إلى شمعة متقدة تنير ظلمة حياتي

إلى من عرفت معهم معنى الحياة . . . معكم أكون أنا وبدونكم أكون مثل أي شيء

(خالد، محمود، ماهر، عمر، ذوقان، إبراهيم، نصر، فاطمة)

إخوتي وأخواتي الإعزاء

إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات . . . وسرت معهم في دروب الحياة بمرارها وفرحها

إلى من سأفتقدهم . . . وأتمنى أن يفتقدوني

إلى من أعتبرهم أخوتي بالله . . . وإلى من أحبهم في الله

أصدقائي الأعزاء

وأخص بالذكر (الدكتور فادي غوانمة، الدكتور إبراهيم دراذكة، الدكتور علي الجسار الزبون، الدكتور عبد الله بن أرشيد، الدكتور أيمن فرحات) .

إلى كل طلبة العلم . . . إلى جميع أصدقائي وزملائي طلبة الدراسات العليا

لكم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

الباحث

منصور أحمد المقابلة

شكــر وتقديــر

من حق النعمة الشكر... وأقل جزاء للمعروف الشكر... فبعد شكر المولى عز وجل المتفضل بجليل النعم وعظيم الجزاء، يجدر بي أن أتقدم ببالغ الامتنان وجزيل العرفان إلى كل من وجهني وعلمني وأخذ بيدي في سبيل إنجاز هذه الأطروحة. فواجب عليّ شكرهم ووداعهم ونحن نخطو خطوتنا الأولى في غمار الحياة.

وقبل أن أمضي، أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة... إلى الذين مهدوا لي طريق العلم والمعرفة... إلى جميع أساتذتي الكرام. وأخص بالشكر والتقدير مشرفيّ الأستاذ الدكتور عبد الحكيم حجازي والدكتور محمد المومني لما منحوني إياه من أوقات ثمينة ومعلومات مفيدة وأفكار نيره فلهم مني جزيل الشكر وعظيم الامتنان.

كما أتقدم بجزيل الشكر من أعضاء لجنة المناقشة الذين تفضلوا بقبول مناقشة هذه الأطروحة وتحمل عناء قراءتها لتصحيح ما اعوجَّ فيها، وهم الأستاذ الدكتور محمد محمود الخوالدة، والأستاذ الدكتور عدنان بدري الإبراهيم، والأستاذ الدكتور محمد علي عاشور، والدكتور محمد عبود الحراحشة. فلهم مني جزيل الشكر وعظيم الامتنان.

كما لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أساتذتي جميعاً وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور صالح ناصر عليمات، والدكتورة منيره الشرمان والدكتور زايد بني عطا لما قدّموه لي من نصح وإرشاد في مسيرة دراستي.

الباحث

منصور أحمد المقابلة

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

المقابلة، منصور أحمد. دَوْر الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التَّدريس في الجامعات الأردنية واقتراحات للتطوير. أطروحة دكتوراه. جامعة اليرموك. (2013). (إشراف: د. عبدالحكيم ياسين حجازي، د.محمد مجلي المومني).

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التَّدريس في الجامعات الأردنية، وتقديم أقتراحات لتطوير هذه الحوافز وتفعيلها. وقد تكوَّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التَّدريس في الجامعات الأردنية، والبالغ عددهم (7815) عضو هيئة تًّدريس للعام 2013/2012، وتكونت عينة الدراسة من (389) عضو هيئة تًّدريس تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي والنوعي، حيث تم تطوير أستبانة لهذا الغرض تكونت من (44) فقرة موزعة على أربعة مجالات، كما اشتملت الأستبانة على سؤال مفتوح، بالإضافة إلى استخدام أسلوب المقابلة الشخصية للتعرف إلى المقترحات، لتفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التَّدريس.

أظهرت نتائج الدراسة أن دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التَّدريس في الجامعات الأردنية، جاء بدرجة تقدير متوسطة على الأداة ككل، وجاء مجال الحوافز الإدارية في المرتبة الأولى، وبدرجة تقدير متوسطة، وجاء مجال الحوافز الإنسانية والاجتماعية في المرتبة الثانية، وبدرجة تقدير متوسطة، وجاء مجال الحوافز المعنوية في المرتبة الثالثة وبدرجة تقدير متوسطة، بينما جاء مجال الجوافز المادية في المرتبة الأخيرة، وبدرجة تقدير منخفضة، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر أعضاء هيئة التَّدريس، تعزى لأثر متغير الكلية في مجال الحوافز المادية، وجاءت الفروق لصالح الكليات الإنسانية. بينما لم تظهر فروقاً دالة إحصائياً في باقي مجالات الحوافز. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة

إحصائية، تعزى لأثر متغير الجامعة في مجال الحوافز المعنوية، والحوافز الإدارية، والحوافز الإنسانية والإجتماعية، وجاءت الفروق لصالح الجامعات الخاصة. بينما لم تظهر فروقاً دالة إحصائياً في مجال الحوافز المادية، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الرتبة الأكاديمية بين أستاذ مساعد من جهة، وكل من أستاذ، ومدرس من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح كل من أستاذ، ومدرس في مجال الحوافز المادية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أستاذ مساعد، وأستاذ مشارك، وجاءت الفروق لصالح أستاذ مشارك في مجال الحوافز المعنوية.

كما أظهرت النتائج أن أبرز المقترحات لتطوير دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز من وجهة نظر أعضاء هيئة التَّدريس، هو زيادة رواتب أعضاء هيئة التَّدريس في ضوء ارتفاع تكاليف المعيشة المتزايدة، لتحفيزهم على البذل والعطاء، وكذلك التفعيل الحقيقي للقوانين والأنظمة المتعلقة بتقديم الحوافز لأعضاء هيئة التَّدريس، وتسهيل عملية الترقية باعتماد المجلات المحكمة الصادرة عن الجامعات الرسمية، والخاصة العربية.

واستناداً إلى ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يوصي الباحث بالعمل على تفعيل دور الإدارة الجامعية في تقديم الحوافز بشكل عام، والحوافز المادية بشكل خاص لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية.

الكلمات المفتاحية: الدوَّر، الإدارة الجامعية، الحوافز، أعضاء هيئة التدريس، الجامعات الأردنية.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة

لقد خطا الأردن خطوات كبيرة في إنشاء الجامعات التي امتدت من شماله إلى جنوبه، والتي أخذت بالتزايد سنةً بعد سنة وأصبحت منارات علم ومعرفة ووسائل هامة لتطوره في مختلف ميادين الحياة ورفدت المجتمع بمخرجات بشرية كفوءة ومدربة حسب احتياجاته، ونظراً إلى حداثة معظم الجامعات الأردنية، وزيادة أعداد الخريجين فيها وحاجتها إلى تحسين مخرجات التعليم باستمرار إلا أن ذلك لا يتأتى إلا من خلال توافر أعضاء هيئة تدريس كفوءة التي يوكل إليها تحقيق أهداف الجامعة المتمثلة في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

وتُعد الجامعات الأردنية إحدى المؤسسات التربوية والتعلمية الهامة التي لايمكن للمجتمع الاستغناء عنها في عصرنا الحاضر، حيث تعمل على سد حاجات المجتمع المختلفة، وتؤدي دوراً قيادياً تسهم من خلاله في عمليات التنمية الاقتصادية والإجتماعية والثقافية للمجتمع، التي تُعد مقياساً ومؤشراً لتقدم الدول وتطورها، حيث إن معظم الجامعات في مختلف الدول تسعى إلى الوصول إلى مكانة علمية متميزة، بين مختلف الجامعات من خلال ما تقوم به من مهام، وما تؤديه من وظائف بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية، معتمدة بذلك على مجموعة من الركائز والدعائم، ولعل أهمها أعضاء هيئة التَّدريس.

ويُعد عضو الهيئة التَّدريسية النواة التي يركز عليها التعليم العالي بشكل عام، والجامعة بشكل خاص، حيث إنه العنصر الرئيس والموجه في الحياة الجامعية، وعلى كفاءته وإنتاجه العلمي يتوقف نجاح الجامعة في أداء مهمتها، وبه يقاس وزنها في العالم، فعلى كاهله يقوم صرح

الجامعة، بل إن وجود الجامعة وبقائها مرهون بوجود أعضاء هيئة التَّدريس القادرين على القيام بالدور المنوط بهم. ويُعد أعضاء هيئة التدريس من الموارد الرئيسية، حيث ينظر إليهم بأنهم القادرون على إيجاد البيئة التعليمية المناسبة داخل الحرم الجامعي، وتزويد الطلبة بالمعارف، وفي ضوء ذلك تنظر الجامعات إلى أن عملية تطوير أعضاء هيئة التدريس واستقطابهم من أهم الوسائل لتحسين الكفاية الأكاديمية، وجودة التدريس، وسمعة الجامعة (Ayasrah, 2006).

لذلك لا بد من توافر الوسائل والأساليب (الحوافز) التي من شأنها أن تؤدي بهم إلى بذل المزيد من الجهد والعطاء، وتحسين دورهم الإنتاجي، إذ تحظى هذه الأساليب باهتمام بالغ لدى الإدارة الجامعية، وتأخذ أولوية قصوى في تفكير إدارة الجامعات في الجامعات الأردنية، حيث إن امتلاك أي جامعة قاعدة من القوى البشرية (المحفَّزة)، فإنه يجعل منها قوى تنافسية للتميز عن مثيلاتها في الجامعات الأخرى (الوليد، 2009).

إن عملية انتقاء وتعيين أعضاء هيئة التدريس، ووضعهم في وظائف تتلاءم مع مواصفاتهم وطموحاتهم عمل غير متكامل، مالم تقوم الإدارة الجامعية برعايتهم، وإشباع حاجاتهم، ورغباتهم ببعض الحوافز والمزايا والخِدْمات لكي تستطيع الاحتفاظ بهم راغبين بالعمل ومؤدين للمهام المطلوبة منهم، بما يضمن تحقيق أهداف الجامعة بفاعلية عالية (السالم، 2004).

وتُعد الحوافز من العوامل الهامة لدى جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المختلفة، ويحتاج عضو هيئة التدريس من أجل أداء عمله، والاستمرار بالعطاء، وتحسين العملية التعليمية إلى حوافز مختلفة سواء أكانت مادية أم معنوية، لإشباع حاجاته والشعور بالرضا الوظيفي، وبالتالي الانتماء للجامعة التي يعمل بها، حيث احتل موضوع الحوافز مكانة بارزة منذ بدء الإدارة الجامعية بِحَثِّ الأفراد على أداء العمل بكفاءة وفاعلية عالية ومتميزة، مما يتطلب من الإدارة توافر بيئة مناسبة، ومناخ عمل يشجع أعضاء هيئة التدريس على أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية، حيث

تظهر أهمية الحوافز في الإدارة الجامعية كونها تمس صميم العامل البشري مباشرة ذلك؛ لأن عضو هيئة التدريس يمثل غاية العطاء وإنجاز أي عمل (الخطيب، 2001).

وينظر إلى الحوافز بأنها من أهم الوسائل التي تستخدمها الجامعات لاستقطاب أعضاء هيئة التدريس، نظراً لزيادة عدد الطلبة وزيادة التنافسية بين الجامعات. كما أن الحوافز من أهم فرص التطوير لأعضاء هيئة التدريس، حيث أن ارتفاع الراتب والأمن الوظيفي من أهم العوامل التي تدفع أعضاء هيئة التدريس للعمل في الجامعات (Al-Aydi, 2000).

وتركز الحوافز على مكافأة أعضاء هيئة التدريس على تميزهم في الأداء، فإن الأداء الذي يستحق الحافز، هو أداء غير عادي، أو ربما وفقا لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق أعضاء هيئة التدريس إلى تعويض إضافي، يزيد عن الراتب العادي (العاني، 2007).

وتؤثر الحوافز داخلياً وخارجياً في أعمال وأنشطة الجامعة التي يعمل بها عضو هيئة التدريس، ويتجلى ذلك باستقراء دورها في جذب أعضاء هيئة تدريس مهرة، واستقطابهم للعمل بالجامعة، والأداء الفعّال لمهام الوظيفة، إذ تعمل العديد من الجامعات على ربط المكافأة بصورة مباشرة بالسلوك والأداء، والحد من الغياب والتأخر عن مواعيد العمل، والاحتفاظ بأعضاء هيئة تدريس مهرة (المغربي، 2007).

وتؤدي الحوافز في حياة عضو هيئة التدريس دوراً هاماً، ولها أثر بارز في توجيه السلوك وتحديد الاتجاهات، كذلك فإن الحوافز لها تاثير كبير ومباشر على زيادة الأداء، والارتفاع بمستوى رضا أعضاء هيئة التدريس، وخفض الإحباط، كما أن لها دوراً فعّالاً في تحقيق الرضا لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، حيث يرتبط مفهوم الرضا الوظيفي بمفهوم السعادة التي تتحقق عن طريق العمل، وقد يعبر الرضا عن مدى الإشباع الذي يتصور عضو هيئة التدريس أنه حققه من عمله، فكلما تصور عضو هيئة التدريس أن عمله يحقق له إشباعا كبيراً لحاجاته، كانت مشاعره نحو هذا

العمل محصلة عناصر الرضا، الذي يتصور عضو هيئة التدريس أنه يحصل عليها من عمله (أبو النصر، 2009).

وتنبع أهمية الحوافز من اهتمام عضو هيئة التدريس بالعمل، وتظهر عندما يبدع في عمله من خلال مكافآت، قد تكون مادية، أو معنوية، أو ترقية. لقد كانت عمليات التحفيز في الماضي عمليات روتينية فقط لإنجاز العمل دون إبداع الإنسان في عمله (العاني،2007).

وتقدم الحوافز بأنواعها المختلفة المادية والمعنوية لأعضاء هيئة التدريس، إما بصفة فردية أو جماعية، فيحصل عضو هيئة التدريس على مكافأة تشجيعية نظير عمل متميز قام بأدائه أو يحصل على كتاب شكر أو هدية رمزية أو يضم إلى عضوية إحدى اللجان، وكذلك قد تصرف المكافأة التشجيعية لفريق من أعضاء هية التدريس مقابل قيامهم جميعا بعمل مشترك، وهنا توزع المكافآت عليهم بنسب معينة، طبقاً لدرجة مساهمة كل منهم في تحقيق الهدف (عبد الوهاب، 2000).

ونظرا لأهمية الحوافز ودورها في رفع الكفاءة لأعضاء هيئة التدريس بوصفها إحدى أبرز المؤثرات المحركة لواقع العمل من جهة، وكونها العامل الرئيس لشعور أعضاء هيئة التدريس بالاستقرار الوظيفي من جهة أخرى، فإنه أصبح من الضروري وجود سياسة تحفيزية محكمة تضمن وجود توازن بين رغبات أعضاء هيئة التدريس والأهداف المسطرة من قبل الجامعة، ومعرفة الجوانب المحفزة لأعضاء هيئة التدريس ، ومراقبة سلوكاتهم وتحركاتهم، ليتم تحفيزهم والتحكم في سيرورة التحفيز للوصول إلى نتائج أفضل في تحقيق أهداف الجامعة، حيث إن تحديد أداء الأفراد مرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى التحكم الجيد في السياسة التحفيزية (عبد الرحمن، 2010).

ويجب أن يتم الربط مباشرة بين الحوافز، والمكافآت، والسلوك، والأداء، وعندما تستخدم الأهداف والنتائج كوسيلة لتحفيز أصحاب مستويات الأداء المرتفع ومكافأتهم، فإنه يجب تعريف

جميع أعضاء الفريق بالأهداف المطلوب تحقيقها، وذلك من خلال صياغتها في شكل كمي، شريطة أن تحظى بالقبول من جانب الجميع، ويتم التعريف بالأهداف من خلال النشرات الدورية، أو أي وسيلة إلكترونية أخرى، مع مراعاة أن يصاحب ذلك شرح وافٍ لنظام المكافآت وكيفية استخدامه في التحفيز، وذلك للتأكد من أن كل فرد بالفريق يفهم نظام عمل المكافآت، وفي الوقت نفسه، يعرف النتائج الفعلية لعمله (توفيق، 2007).

ويرى أبو النصر (2009) أن الحوافز: "قوى محركة خارجية تستخدم لحث الفرد على بذل الجهد، والقيام بالعمل بالشكل المطلوب، والمتميز بمعنى أنها بمثابة المقابل للأداء المتميز".

حيث تعتبر عملية تحفيز أعضاء هيئة التدريس من السبل المهمة للارتقاء بكل من الجامعة وأعضاء هيئة التدريس إلا أنها لا تتبع كثيراً حيث ينظر أعضاء هيئة التدريس إليها على أنها عملية اختيار من بين البدائل للحصول على كل شيء أو لا شيء (سميث، 2002).

وتُعد عملية التحفيز عملية ذاتية؛ أي أنها تعمل كحافز يدفع عضو هيئة التدريس إلى عمل شيء ما، والقيام بسلوكيات معينة لإنجاز ذلك العمل، ولكن مع ذلك فإن عضو هيئة التدريس لا يعمل في فراغ إذا أنه يعيش في عالم واسع، وما يختبره، أو يعيشه يؤثر فيه تأثيراً مباشراً، وبمعنى أخر فإن تحفز عضو هيئة التدريس للعمل يتأثر بعوامل خارجية: كالمكافآت، والعلاوات، والترقيات الإدارية، والثناء، وهكذا فمن الضروري أن يشعر بالسعادة في وظيفته، ولكن عندما لا يكون هناك حوافز مادية، أو استحسان لما يقوم به من أعمال، فمن المحتمل أن يتساءل ما إذا كانت هذه الأعمال تستحق أن يبذل من أجلها كل هذا الوقت، وغالباً ما يطلق على العوامل الخارجية بالقوى المحفزة، ولكن ذلك ليس دقيقاً بما فيه الكفاية، إذ أنه مهما كان الدور الذي تلعبه هذه العوامل الخارجية في عملية التحفيز، فإنها غالباً تكون مرتبطة باهتمامات ذاتية، ولهذا فإن عضو هيئة التدريس يحرص على وجودها، ويعمل غالباً على إبقاء العلاقة بين تحفيزه الذاتي، والمحفزات

الخارجية، فبدون هذه العلاقة لن يكون للمكافآت مثلاً تحفيز للأداء العالي على مدى فترة طويلة، وبدلاً من ذلك، فإن همَّ أعضاء هيئة التدريس سيكون فقط الحصول على المكافأة وعندئذ سيتوقفون عن هذا الأداء العالي (حسن ،1999).

إن عملية الحوافز لا تكون صحيحة إذا لم تكن متعددة الجوانب، ويرتبط كل عنصر من عناصرها بالتواصل مع أعضاء هيئة التدريس. وهذا هو الحال مع عملية الإدارة الجامعية التي لا تحقق الوظيفة المطلوبة منها، دون تواصل مع أعضاء هيئة التدريس، وتلعب الحوافز دوراً بارزاً في زيادة الكفاءة والفاعلية وإمكانية تحقيق النتائج المستهدفة، وبالمقابل يؤدي أي نقص في عملية الحوافز، زيادة كل من الوقت المستغرق في المهام الإدارية، وعدد عمليات الفحص والمراجعة بصورة كبيرة، وكثرة الجدل الذي يعَوق إدارة الجامعة عن أداء مهامها بنجاح، وعن التركيز على الأهداف المرجو تحقيقها (ببير، 2007).

ويعبر التحفيز عن رغبات أو أحتياجات أو تمنيات غير محققة يحاول الفرد إشباعها، وينبغي على المديرين أن يحفزو مرؤسيهم على العمل وإشباع بعض هذه الاحتياجات التي يؤدي إشباعها إلى دفع المرؤوس إلى اتخاذ السلوك أو التصرف المرغوب فيه (الجودة، 1983).

واستناداً إلى ما سبق يرى الباحث أهمية الدور الذي تقوم به الجامعات في بناء المجتمع، ومواجهة التحديات التي تعترض طريق تقدمه، بالإضافة إلى الدور الذي يضطلع به أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، في خدمة المجتمع والبحث العلمي، والذين يشكلون ركيزة أساسية في الجامعة، وإنطلاقاً من أهمية الحوافز ومالها من أثر في تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس، ورفع الروح المعنوية، وزيادة أنتاجيتهم وتحقيق أداء متميز لتحسين مخرجات التعليم، وتحقيق الرضا الوظيفي لهم، كان لابد من التعرف على دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة

التدريس في الجامعات الأردنية، والكشف عن أبرز المقترحات لتطوير دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

يواجه أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، ضغوطات ومشكلات متعددة نظراً للتغير المستمر في بيئة العمل التي يعملون فيها، سواء أكانت أكاديمية أم إجتماعية، أم مادية وتتمثل أكثر هذه المشكلات في الرواتب والحوافز المقدمة لهم مما أثر على الوضع المعيشي لهم، مقارنة بالدور الذي يقومون به، وقد تبين للباحث ذلك من خلال الإطلاع على بعض الدراسات السابقة كدراسة عثامنة (2001)، ودراسة أبو السكر (2000)، وغيرها من الدراسات.

وبناءً على ما تقدم، فإن مشكلة الدراسة تتحدد في التعرف على دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة واقتراحات للتطوير وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:

1. مادور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التَّدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة من وجهة نظرهم؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التَّدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة من وجهة نظرهم، تعزى لاختلاف متغيرات (الكلية، والرتبة الأكاديمية، والجامعة)؟
3. ما المقترحات التي يقدمها أعضاء هيئة التَّدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة لتفعيل الحوافز؟

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق ما يأتي:

- التعرف إلى دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التَّدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة من وجهة نظرهم.
- الكشف عن الفروق في دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، تعزى لمتغيرات (الكلية، والرتبة الأكاديمية، والجامعة).
- تقديم مقترحات تسهم في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التَّدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة من وجهة نظرهم.

أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة ضمن جانبين رئيسين، وهما :

الجانب النظري: تستمد الدراسة أهميتها النظرية من أهمية موضوع الحوافز وأثره في توجيه سلوك أعضاء هيئة التَّدريس، بالاضافة إلى كونها من أول الدراسات حسب علم الباحث في دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التَّدريس في الجامعات الأردنية واقتراحات للتطوير، علاوة على أن هذه الدراسة قد تثري المكتبات بما تتضمنه من معلومات عن الحوافز وأنواعها، ونظريات الحوافز وطرق التحفيز.

الجانب العملي: ويبّدو فيما يترتب على نتائج الدراسة من فوائد عملية في الميدان التربوي، ويتمثل الجانب العملي فيما يأتي:

- يؤمل أن تساعد المسؤولين التربويين، والمخططين في التعرف على اتجاهات أعضاء هيئة التَّدريس نحو نظام الحوافز المعمول به في الجامعات، فكلما تعرفت إدارة الجامعة على

الحوافز التي تناسب أعضاء هيئة التَّدريس، استطاعت أن تحصل على النتائج المطلوبه، وتحقيق أهداف الجامعة.

- مساعدة أعضاء هيئة التَّدريس في توضيح آرائهم حول نظام الحوافز بكل شفافية، وتوصيله للمسؤولين في إدارة الجامعات.
- يؤمل أن تشكل نتائجها وتوصياتها مرجعاً لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي عند تعديل وتطوير نظام الحوافز الحالي، أو استحداث نظام حوافز يلبي رغبات وطموحات أعضاء هيئة التَّدريس.
- توجيه أنظار المهتمين، والدارسين، والباحثين إلى البحث في هذا المجال، وإجراء دراسات أخرى لم تتمكن الدراسة الحالية من معالجتها.

التعريفات الإصطلاحية والإجرائية

أشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

الدور: هو مايقوم به الفرد من وظائف ومهام منوطة به بصفته عضواً في تنظيم أو مؤسسة، إذ أن كل فرد في أي مؤسسة لديه أدوار محددة ينبغي عليه القيام بها (القاسم، 1999).

ويعرف إجرائياً: بأنه مجموعة الوظائف والأعمال والأنشطة التي تقوم بها الإدارة الجامعية في الجامعات الأردنية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التَّدريس، ويقاس في هذه الدراسة بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على أستبانة دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التَّدريس المستخدمة في هذه الدراسة، ملحق (3).

الحوافز: مجموعة السياسات والوسائل التي تصمم وتكيف لاستمالة الموظف نحو أداء الوظيفة المعهودة إليه بالشكل، الذي ينسجم مع تحقيق أهداف المؤسسة، مادامت تؤدي بالنهاية إلى تحقيق أهدافه الشخصية وإشباع حاجاته إلى المستوى المرغوب فيه

(العزاوي وجواد، 2010). وتعرف إجرائياً بإستجابات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأردنية على فقرات ومجالات أستبانة دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز التي أعدها الباحث لهذه الغاية.

تفعيل الحوافز: ويقصد به لغايات هذه الدراسة وجهات نظر أعضاء هيئة التَّدريس حول مجموعة المهام والإجراءات التي يتم اتخاذها، من أجل تحسين أداء المهام وزيادة دافعيتهم نحو العمل، مما يسهم في تحقيق الأهداف المرجوة بشكل أكثر فاعلية. وتقاس في هذه الدراسة بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على المقترحات لتطوير دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز، الملحقان (6,3).

الإدارة الجامعيــة: الطريقة التي يدار بها التعليم في الجامعات الأردنية، وفقاً لإيديولوجية ذلك المجتمع وأوضاعه، والاتجاهات الفكرية التربوية السائدة فيها، ليصل إلى أهدافه من خلال كل نشاط منظم مقصود وهادف، يحقق الأهداف التربوية المنشودة (حامد، 2009).

وتعرف إجرائياً بأنها: مجموعة العمليات الادارية التي تتم داخل الجامعات الأردنية من تخطيط وتنظيم ورقابة وتقويم، والتي تهدف إلى أداء الاعمال بأفضل الطرق، لتحقيق أهدافها التربوية.

أعضاء هيئــة التَّدريس: هم الأفراد الذين تم تعيينهم للقيام بوظيفة التَّدريس في الكليات العلمية والإنسانيه في الجامعات الأردنية ممن يحملون درجة الدكتوراه والماجستير في تخصصاتهم، الذين هم على راس عملهم للعام الجامعي 2012/ 2013، وعينوا وفقا لنظام الهيئة التَّدريسية المعتمد في الجامعات الأردنية من ذوي الرتب الأكاديمية (أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد، ومدرس).

اقتراحات للتطوير: هي مجموعة الارآء ووجهات النظر التي يتم طرحها من قبل أعضاء هيئة التَّدريس، لتحسين دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز وزيادة فاعليتها بشكل يسهم في تحقيق الأهداف المخطط لها، وذلك من خلال الاستجابة لأداة الدراسة، ملحق(3).

حدود الدراسة

تتمثل محددات الدراسة فيما ياتي:

1- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التَّدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة موضوع الدراسة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

2- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التَّدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة ممن هم برتبة (أستاذ، أستاذ مشارك، استاذ مساعد، مدرس)، والبالغ عددهم (7815) عضو هيئة تدريس، الذين هم على رأس عملهم خلال العام الجامعي 2013/2012.

3- **الحدود المكانية:** اقتصر تطبيق الدراسة على مجموعة من الجامعات الأردنية الحكوميه والخاصة، وهي (جامعة اليرموك، والجامعه الأردنية، وجامعة مؤتة، جامعة جدارا، وجامعة جرش، وجامعة إربد الأهلية)

4- الحدود الزمانية: طبقت الدراسة خلال العام الجامعي 2013/2012.

5- **حدود مقاسيَّة:** اقتصرت الدراسة على استخدام الأستبانة لهذه الغاية، بالإضافة إلى سؤال مفتوح، كما تم استخدام منهج البحث النوعي، من خلال إجراء مقابلات مع (15) عضو هيئة تَّدريس.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل الأدب النظري لمفهوم الحوافز ونظريات الحوافز من وجهة نظر العديد من الباحثين، إضافة إلى عرض أهم الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة مرتبة حسب الترتيب الزمني لها.

أولاً: الأدب النظري

يُعد موضوع الحوافز أحد أهم المؤشرات الدالة على طبيعة عمل المؤسسات الإدارية المختلفة، حيث أن دراسة الحوافز وتأثيرها في سلوك الأفراد لم تلقَ اهتماماً كبيراً من جانب المؤسسات والمديرين في الدول النامية إلا في السنوات الأخيرة، عندما ظهر الكثير من نظريات علماء النفس في الغرب، وأخذت تساعد المديرين في كيفية دفع الأفراد وتنشيط سلوكهم نحو الأهداف المطلوبة، وأظهرت نظريات علماء النفس في هذا المجال، أن التحفيز عملية معقدة، وأنها على جانب كبير من الأهمية (الوليد، 2009).

ويُعد الأجر المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها، فإن هذا معناه إذا عمل بشكل جيد، فسيحصل على أجره أو راتبه، حتى إن لم يعمل بهذا الشكل الجيد، فلا يزال يحصل على راتبه، وحتى إذا تميز في أدائه داخل الوظيفة، فلا يزال أيضاً يحصل على راتبه، إلا أنه في هذه الحال، وهي تميزه في الأداء، فإنه ينبغي أن يحصل على حافز، فالحافز هو العائد الذي يحصل عليه الفرد كنتيجة للتميز في الأداء (ماهر، 2010).

والحافز لغةً كما عرفه أبادي (1999: 4) هو مصدر حَفز يَحُفِزه، بمعنى دفعه من خلفه.

ويعرف جاد الله (Jadallah, 1997: 16) الحوافز بأنها: "وسائل وطرق الدفع المبنية على زيادة الإنتاجية من قبل الموظف، والتي تهدف إلى تحسين مستوى إنتاجية الفرد".

ويعرف ديبروز (1999: 120) الحوافز بأنها: عملية دفع الأفراد والفرق لبذل جهودها وأداء العمل على أفضل نحو ممكن عن طريق إيجاد جو يُرغب هؤلاء الأفراد، وتلك الفرق في الأداء بأعلى قدرة ممكنة لديهم.

وعرفها روجوف (Rogoff, 2000: 19) بأنها: مجموعة من الإجراءات المتبعة لتنشيط وتحفيز وتشجيع مجموعة أوفرد ما في المؤسسة على تقديم أفضل ما لديه.

وعرفها الأيوبي (2001: 64) بأنها: محرض أو باعث على فعل شيء، وقد يكون الحافز أمراً شفوياً، أو نفسياً، أو مادياً يجعل الأخر يقوم بأمر استجابة له.

ويعرف المغربي (2007: 17) الحوافز بانهأ: مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المؤسسة لتوفيرها للعاملين بها سواء أكانت مادية أم معنوية، فردية أم جماعية، إيجابية أم سلبية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية، وتحقيق الفعّالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة.

وعرف نوري وكورتل (2011: 13) الحوافز بأنها: مجموعة العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد التي تحدد نمط السلوك، أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية.

ويعرف عامر (2011: 15) الحوافز بأنها: مجموعة الظروف التي تتوافر في جو العمل، وتشبع رغبات الأفراد التي يسعون لإشباعها عن طريق العمل.

ويمكن للباحث من خلال التعريفات السابقة أن يخلص إلى أن الحوافز هي مجموعة من العوامل الداخلية أو الخارجية التي تؤثر في سلوك الفرد، وتدفعه إلى أداء عمل ما، بشكل مميز، وأكثر كفاءة وفاعلية، بما يحقق الأهداف المخطط لها.

أهمية الحوافز

تبرز أهمية الحوافز في المؤسسات الإدارية بشكل خاص، وحياة الأفراد بشكل عام، في العديد من النقاط، وهي كما يلي:

أولاً: أهمية الحوافز على مستوى المؤسسة وتتمثل فيما يأتي:

1. **التكيف مع متطلبات البيئتين الداخلية والخارجية:** تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمؤسسة في النواحي الاقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من المؤسسة ابتكار الطرق والوسائل الحديثتين لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها (عبد الوهاب، 2000).
2. **التكامل والترابط بين نشاط التحفيز، وأنشطة الموارد البشرية المختلفة**، ومنها تخطيط، الموارد البشرية، وتحليل الوظائف والاستقطاب، والاختيار، والتعيين، والتدريب، والتنمية وتقييم الأداء والأجور، والمنافع والخدمات والترقيات، وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المؤسسة (أبو النصر، 2009).
3. **تهيئة المناخ التنظيمي المناسب:** تسهم الحوافز في تحقيق الرضا عن العمل لدى الأفراد، مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة، والسعي لزيادة الإنتاجية، وتحقيق أهداف المؤسسة (الوليد، 2009).

ثانياً: أهمية الحوافز على مستوى الجماعات:

1. إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة: يجب على الأفراد إثبات ذواتهم، ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توافرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي (فيشر، 2003).
2. تنمية روح المشاركة والتعاون: تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها، وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة ووجهات نظرهم (جماز، 2010).

وبالنظر إلى أهمية الحوافز على مستوى المؤسسات والجماعات، يلحظ أن أهميتها تبرز في التكيف مع متطلبات البيئتين الداخلية والخارجية، وإثارة حماس الجماعات، وتشجيع المنافسة بينها، ومن هنا لابد من استعراض أنواع الحوافز وأشكالها المختلفة

أنواع الحوافز

نتيجة للطبيعة المعقدة للدوافع، فإن الحوافز تتعدد وتختلف أشكالها وأنواعها لسد احتياجات الأفراد المتعددة والمتنوعة، ومن أهم أنواع هذه الحوافز ما يأتي:

أولاً: الحوافز المادية والحوافز المعنوية

أ- **الحوافز المادية:** هي كل ما تمنحه المؤسسة للعاملين بها من أجر أساسي أو راتب أو مكافآت تشجيعية، أو علاوات تدريبية، أو استثنائية، أو عمولات، أو ترقيات، أو اشتراك في الأرباح، أو ما شابه ذلك بما يضمن للعاملين مستوى مناسباً من العيش، مقابل الأعباء المادية للحياة (المغربي، 2007).

وتعطى هذه الحوافز للعاملين بشكل فردي أو جماعي، فقد يتم إعطاء حافز مادي ينتج كمية أكبر من الكمية التي حددتها له الإدارة، وقد يتم منح الحوافز المادية لكافة العاملين في المؤسسة على شكل زيادة دورية، نتيجة لارتفاع تكاليف المعيشة، أو إعطاؤهم نسبة من الأرباح التي حققتها المؤسسة، تقديراً منهم للمجهودات التي بذلوها في تحقيق الأرباح (صالح، 2004).

وقد ركزت الإدارات في المؤسسات المختلفة على استخدام الحوافز المادية من أجل زيادة الأداء، كأن تستخدم المؤسسات الراتب المرتفع، والحوافز الشهرية من أجل دفع العاملين على تقديم أداء أفضل (David, 2002).

ويرى الحارثي (Al-Harthi, 1999) بأن الهدف الرئيس من الحوافز المادية هي زيادة الإنتاجية بشكل فاعل وتحسين الأداء من خلال تشجيع الأفراد العاملين على التصرف بالشكل المرغوب.

ب- الحوافز المعنوية: هي التي تخاطب في الفرد حاجات نفسية، وإجتماعية، وذهنية والتي تزيد من تماسك العاملين وشدهم نحو العمل. وأمام الإدارة العديد من الحوافز المعنوية، على رأسها الوظيفة المناسبة للفرد، والأثراء الوظيفي من خلال فرص الترقية والتقييم في العمل، والتناوب والمشاركة في اتخاذ القرارات، ومناخ الإشراف، ومناخ الجماعة، وصورة المؤسسة، وطبيعة العمل، وفلسفة المؤسسة تجاه أفراد التنظيم والقيادة الفعّالة للأفراد (نوري وكورتل، 2011).

ويمكن أن تكون الحوافز المعنوية على شكل مشاركة في صنع القرار والشكر والإطراء ويمكن أن تكون الحوافز المعنوية بأشكال أخرى كإرسال رسالة شكر للعامل أو اختياره على أنه الموظف المتميز في المؤسسة، حيث إن زيادة ثقة الموظف وولائه لعمله يزيد من تعامله مع زملائه في المؤسسات التي تتضمن فرصة الترقيات في العمل والاعتراف وتثمين الجهود المبذولة والمسؤولية (Koonmee, 2010).

ويعرف جونسون (Johnson, 2005) الحوافز المعنوية بأنها "سلوك الفرد الموظف بطريقة معينة حين يعتقد أنه يتصرف بهذه الطريقة لأنها الطريقة الأفضل للتصرف. وإذا تصرف الفرد بطريقة مثل الطريقة التي يتوقعها منه الآخرين، فإنه يتوقع الحصول على الموافقة أو حتى الإيجاب من العاملين الآخرين داخل المؤسسة وهذا يعني حصول زيادة في تقديمه الذاتي.

ويشير عقيل (Aqeel, 2007) بأن الحوافز المعنوية هي الحوافز المرتبطة بالاحتياجات السيكولوجية وأن الاهتمام بهذا الجوانب قد ازداد مع ظهور نظريات العلاقات الإنسانية في نظرية المؤسسة. حيث إن الحوافز المعنوية مبنية على احترام الإنسان الذي يمتلك مشاعر، آمال وطموحات.

ثانياً: الحوافز الفردية والجماعية

أ- **الحوافز الفردية:** ما تقدمه المؤسسة من حوافز للأفراد العاملين بها بصورة تعتمد على الأداء الفردي بصرف النظر عن النتائج التي حققوها كجماعة (الوليد، 2009).

ب-**الحوافز الجماعية:** هي التي تقدم للجماعة ما دامت أهداف الوحدة الإنتاجية رهينة في تحقيقها بجهود المجموعة، ومدى تعارفهم، والحوافز الجماعية لها تأثير بالمقارنة مع الحوافز الفردية، ولا تعني الحوافز الجماعية إعطاء نصيب موحد لكل فرد في المجموعة، بل وفق ما يقدم كل فرد ضمن مجموعته (عامر، 2011).

ثالثاً: الحوافز الإيجابية والسلبية

أ- **الحوافز الإيجابية:** وهي التي تصرف للعاملين فرادى أو جماعات على تميزهم، وقد تكون معنوية، أو مادية مثل توافر المعلومات، وإتاحة الفرصة للمشاركة في صنع القرارات (أبو النصر، 2009).

وتركز الحوافز الإيجابية على حقيقة سلوكية، وهي أن الفرد يميل إلى تكرار السلوك المجزي الذي يحقق له مزايا وإيجابيات، ويتوقف عن السلوك المحبط الذي يلحق ضرراً أو سلبيات (عبد الوهاب، 2000).

ب- **الحوافز السلبية:** هي خوف العاملين من العقاب والتهديد، وتتصف بمعارضتها لكل تجديد وإبداع (عامر، 2011).

وتمثل الحوافز السلبية أسلوباً للتهديد والتخويف، إذ تحدد العقاب الذي يلحق بالأفراد، ونتيجة عدم التزامهم بالحدود المبينة في العمل والسلوك والتصرف، كما تؤمن الحقوق من خلال توجيه الأفراد وإبعادهم عن الإهمال والتهاون، والإخلال بالواجبات (المغربي، 2007).

رابعاً: الحوافز المباشرة وغير المباشرة:

أ- **الحوافز المباشرة:** تؤثر على الأفراد بصورة مباشرة عند استجابتهم لزيادة الإنتاج وتحقيق التفوق، وذلك عن طريق ربط الأجر بالإنتاج، ومنح المكافآت، والعمولات، وغيرها من الحوافز المادية والمعنوية (بني هاني، 2003).

ب- **الحوافز غير المباشرة:** تتضمن مجموعة من الخدمات والامتيازات، التي تقدمها المؤسسة بصورة غير مباشرة للعاملين بها كتقديم الخدمات الإجتماعية بصورها المختلفة، وبذلك نجد أنها تمس مصالح الأفراد بصورة غير مباشرة (الوليد، 2009).

خامساً: الحوافز التقليدية والابتكارية:

أ- **الحوافز التقليدية:** تشير إلى ما تعارف عليه من طرق تحفيزية في وقت ما.

ب- **الحوافز الابتكارية:** فتتمثل في ما تضيفه المؤسسات الرائدة باستمرار من أساليب لحفز العاملين بها ودعوتهم بصورة دائمة، لابتكار الطرق والفنون التي تدعم نمو المؤسسة وبقائها (المغربي، 2007).

سادساً: الحوافز الرسمية وغير الرسمية:

أ- **الحوافز الرسمية:** ويقصد بها أي حوافز صدر بها قرار من قبل المؤسسة، ومن أمثلتها الترقيات، والعلاوات.

ب-**الحوافز غير الرسمية:** ويقصد بها أي حوافز لم يصدر بها قرار من قبل المؤسسة، ومن أمثلتها الثناء والشكر، وإزجاء المديح، وخطاب تقدير غير رسمي (أبو النصر، 2009).

سابعاً: الحوافز الداخلية والخارجية:

أ- **الحوافز الداخلية:** وهي التي تتعلق بالعمل أو الفرد نفسه، بحيث يكون الحافز دافعاً للفرد بشكل أكثر ديمومة واستمرارية للإبداع في العمل، وإيجاد اللذة في إتقانه، فنجد أن العمل شيء يتسلى بالقيام به، فهو كاللعب أو الفن يزيد الاهتمام به لذاته. ومن الأمثلة على هذا النوع، الشعور بالإبداع، والشعور الإيجابي بالإنجاز، كذلك الشعور بالمسؤولية (توفيق، 2007).

الحوافز الخارجية: وهذا النوع من الحوافز يأتي من الآخرين ومن صورها الحوافز المادية وغير المادية (المعنوية) (جماز، 2010).

عاشراً: الحوافز الأساسية والحوافز البديلة

أ- **الحوافز الأساسية:** ويقصد بالحافز الأساسي مادياً كان أو معنوياً، فردياً أو جماعياً ذلك الحافز المخصص لإشباع حاجة معينة، ويقدم للأفراد نظير القيام بجهود معينة، فإذا قاموا بتلك الجهود، حصلوا على الحافز (السالم، 2004).

ب- **الحوافز البديلة:** بمعنى أن تعطي الأفراد حوافز أخرى لا ترقى لمرتبة الحوافز الأساسية، ولا تساويها في المقدار، ولكنها تعوضهم عن فقد الحافز الأساس (أبو النصر، 2009).

وبالنظر إلى أنواع الحوافز، يلحظ بأنها تتعدد وتتنوع حسب مصدرها وتصنيفاتها، وهذا يتطلب وجود إدارة قادرة على تحديد نوع الحافز المناسب للعامل حسب أداءئه وجهده.

من هنا لابد من التعرف إلى طرق التحفيز التي يمكن للمدارء استخدامها في تحفيز الأفراد في المؤسسات .

طرق التحفيز

تتنوع طرق التحفيز في المؤسسات فهناك العديد من الطرق لتحفيز الأفراد، ومنها:

أولاً: الاعتراف والتقدير

وهي التأكد من أن ما يتم إنجازه يتم تقديره بشكل ملائم، ومساعدة الأفراد على رؤية مدى تكامل وأهمية عملهم، من حيث النتائج التنظيمية، والإشادة بتحسينات الأداء، مهما كانت ضئيلة، وإظهار الثقة بالعاملين وإظهار مدى ما اكتسبه العاملون من خبرة في الأداء، وإظهار الاهتمام والمعرفة بكل فرد يخضع لإشرافك (العزاوي وجواد، 2010).

ثانياً: التحفيز عن طريق الخوف:

تكون هذه الطريقة أكثر شيوعاً في حالات الركود الاقتصادي، عندما يكون عدد العاملين الأكفياء أكثر بكثير من فرص العمل المتوافرة، والعمال المتحفزون هنا من جراء الخوف على مصالحهم لا يقومون بإنجازات عظيمة مبدعة، وإنما يحاولون الاحتفاظ بوظائفهم، وهذه الطريقة في الواقع هي آنية، ورغم أنها تسهم كثيراً في زيادة الإنتاج إلا أنها لا تُعمِّر طويلاً، وسرعان ما تنتهي بانتهاء الظرف الراهن، وإذا رغب المسؤولون عن المؤسسة في الاستمرار بتحفيز العاملين عن طريق الخوف فإن ذلك سيولد الحقد، والضغينة، والنفور من العمل لاحقاً، لما له من فك أواصر التعاون والتواصل بين العاملين من جهة والإدارة من جهة أخرى وقد يؤدي هذا الوضع في أسوا الحالات إلى نزوع العاملين إلى التخريب (حسن، 1999).

ثالثاً: إرجاع الأثر

ويتم من خلال تقديم أثر فوري وملائم، يساعد العاملين على تحسين أدائهم في المستقبل، وتوضيح توقعات المدير والتأكد من فهم العاملين لها، وإظهار الواقعية الخاصة من خلال السلوك والاتجاه، وانتقاد السلوك لا الأشخاص (حسونة، 2007).

رابعاً: فرص التطور الذاتي

أي تغير طريقة تفكير العاملين وآرائهم عن العمل في المؤسسة، وإيجاد المقدرة لديهم على تفهم الهدف الحقيقي من اختيارهم العمل في المؤسسة، وهو بناء مستقبل وكيان لهم، وبالتالي فإن نمو المؤسسة وازدهارها، إنما يعود عليهم بنتائج ترتبط أصلاً بنموهم، وازدهارهم، وبذلك فإنهم سيضاعفون جهودهم لأجل ذلك (حسن، 1999).

خامساً: المساعدة على الأداء:

أي تقديم الدعم عند الحاجة إليه، والتأكد من إدراك العاملين لمدى ارتباط مهامهم بالأهداف الشخصية والتنظيمية، وتصميم المهام والبيئات التي تتسق مع العامل، ومراعاة أن يكون الإشراف ذي طابع فردي، وخلق مناخ من الثقة والاتصالات المفتوحة، وتزويد العاملين بالمرونة وحرية الاختيار، وتشجيع العاملين على وضع أهدافهم الخاصة، وتشجيع الأفراد على المشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم، والانضمام في أنشطة جديدة، وإذكاء روح التحدي (العزاوي وجواد، 2010).

سادساً: المسؤولية والمساءلة

وتتم عن طريق إشعار العاملين بتحمل المسؤولية ومحاسبتهم عليها، والتأكد من أن الجهد يسهم في تحقيق النتائج (صالح، 2004).

ويرى تشاندلر وريتشاردسون (2006) أن هناك عدة طرق لتحفيز العاملين منها:

- معرفة المصدر الذي يأتي منه الحافز.
- تعَلُّم الانضباط.
- التواصل مع الآخرين قبل التعامل معهم.
- التوقف عن انتقاد الإدارة العليا.
- التمييز بين الراضين والساخطين من العاملين.
- استخدام التعزيز الإيجابي.
- القيام بتوجيه أفراد الفريق بشكل دائم.
- التواصل بوعي وإدراك.
- التعرف على موطن القوة لدى الموظفين.

من هنا لابد من استعراض نظريات الحوافز المختلفة، وتوضيحها بالشرح والتفصيل، للاستفادة منها في المؤسسات المختلفة.

نظريات الحوافز

لقد استحوذت الحوافز على اهتمام الكثيرين من المتخصصين بعلم النفس والإدارة، الذين وضعوا العديد من النظريات التي تناولت هذه الظاهرة بالشرح والتفسير، إذ ساهمت هذه النظريات في مساعدة المديرين العاملين في مختلف المؤسسات، وبتباين مستوياتهم التنظيمية على معرفة دوافع وحاجات الأفراد المتباينة بهدف وضع سياسات التحفيز الملائمة (ماهر، 2010).

وهناك العديد من النظريات التي تناولت الحوافز من أبرزها ما يأتي:

أولاً: نظرية التوقع (Expectancy Theory):

صاحب هذه النظرية (فيكتور فروم)، وتعتمد على فكرة تباين الناس في نوع وطريقة الاستجابة للمؤثرات الداخلية والخارجية التي توجه سلوكهم، من خلال دفعهم وتحفيزهم، ولذلك يصعب وضعهم في مجموعة واحدة، بسبب اعتماد ذلك على جملة أمور منها: حاجات الفرد، والموقف الذي يحيط به، ونوع القيادة، وسلوك القائد، والعائد المتوقع من السلوك، أو أداء معين.

أُسست هذه النظرية (فروم) وطورها (ليمان بورتر، وأدوارد لولر) وتعد من النظريات التي لاقت قبولاً واسعاً إذ أنها عدت الحافز نتيجة للعائد الذي يبحث عنه شخص ما. والسلوك المتوقع للحصول على ذلك العائد المرغوب فيه، أي إذا أراد الفرد تحقيق نتيجة معينة برغبة قوية فإن الطريق متاحة للحصول على تلك النتيجة، وما عليه إلا سلوكها. وقد أضاف (ليمان بورتر) و(أدوارد لولر) بعدين آخرين للتوقع، هما: دور الإدراك، أي الطريقة التي بها يدرك الفرد العامل، وما يتوقع أن يحصل عليه من مكافآت داخلية كالإنجاز والتقدير والشعور والاعتبار وغيرها، وخارجية كالأجور، والمزايا الإضافية، وظروف العمل وغيرها، ودور الشعور بالعدالة (العدالة في منح المكافآت، والأجور، والإجازات، والواجبات، وحتى العقوبات) وتأثيره في سلوك الفرد، فالموظف يوازن بين السلوك الذي انتهجه والأداء الذي حققه، وبين المكافآت (النتائج) الداخلية والخارجية التي حصل عليها، كي يحدد مدى عدالة المؤسسة التي يعمل فيها، أو موازنة أدائه بأداء أقرانه الآخرين في منظمته، أو في مؤسسات أخرى، وما حصل عليه من نتائج، وما حصل عليه الآخرون من نتائج، ليحدد موقفه في الرضا وعدم الرضا (العزاوي وجواد، 2010).

ثانياً: نظرية تعديل السلوك (Behavior Modification)

جاءت هذه النظرية نتيجة للجهود التي قام بها (سكنر)، حيث تؤكد هذه النظرية على أن الفرد يختار سلوكاً معيناً بناء على توقعه لنتائج هذا السلوك، كما تؤكد النظرية على أن السلوك هو استجابة لحاجات ودوافع الفرد الداخلية، وتشير نظرية تعديل السلوك، إلى أن النتائج الخارجية (المكافآت الخارجية) هي التي تحدد وتوجه السلوك، ووفقاً لهذه النظرية، فإن الأفراد يقومون بتكرار السلوك الذي يؤدي إلى نتائج إيجابية مرغوبة، ويتجنبون السلوك الذي يؤدي إلى نتائج سلبية غير مرغوبة، أو يعدلونه باتجاه السلوك الذي يؤدي إلى نتائج سلبية أو غير مرغوبة، أو يعدلونه باتجاه السلوك المؤدي إلى النتائج المرغوبة، وهكذا فإن النتائج المرغوبة تستخدم لتعزيز أو تدعيم السلوك المرغوب فيه، كما يؤدي إلى تكرار ذلك السلوك في كل مرة يراد الوصول إلى تلك النتائج، وهو ما يسمى بالتدعيم المستمر ومن الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية: إهمالها للحاجات والدوافع الداخلية للفرد والاعتماد على متغيرات البيئة الخارجية له، مما يتعارض مع حرية الإنسان واستقلاليته (توفيق، 2007).

ويكون عند الشخص حافز معنوي عندما يؤمن بالسلوك الذي يقوم به ويؤمن بأنه السلوك السليم للقيام بهذا العمل أو عندما يرغب أو يعجب بهذا العمل، إذا كان يتصرف كما يتوقع منه الآخرون فإنه بالتأكيد يتوقع بالمقابل موافقة، أو إعجاباً، أو احتراماً من الأعضاء الآخرين ويتعزز لديه بالتالي قبول العمل واحترامه لذاته، وطبعاً لا يكون هذا كله إذا تصرف بطريقة غير المتوقع منه أن يتصرفها حيث يمكن أن يتوقع تعبيرات التوبيخ، ويمكن أن يشعر بتأنيب الضمير، أو العيب، أو اللوم النفسي بسبب سلوكه غير المرضي للجميع (Johnson, 2005).

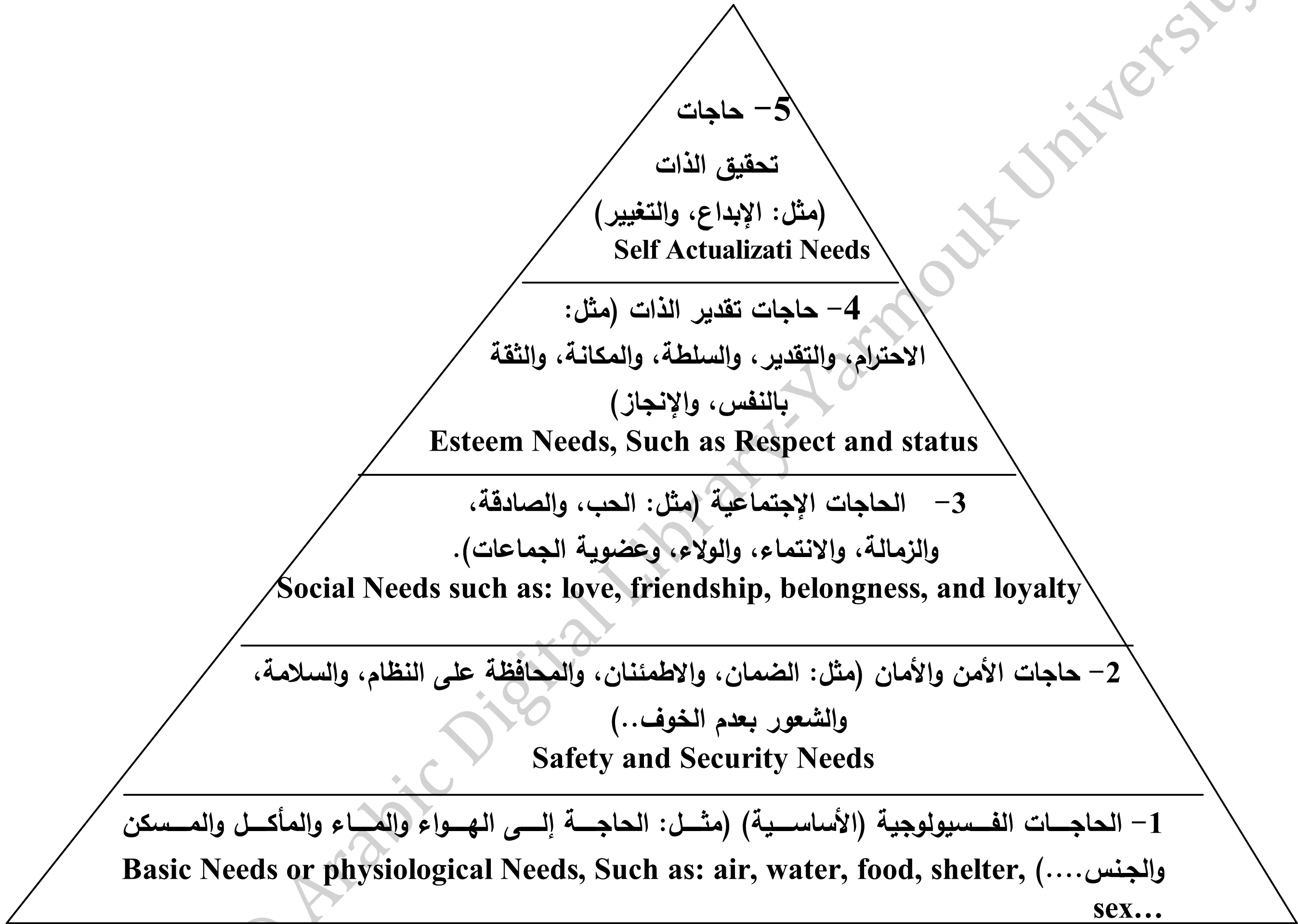
ثالثاً: نظرية مكافأة الأداء (Equivalent Performance)

جمعت نظرية مكافأة الأداء بين جوانب القوة في بعض هذه النظريات، حيث إن تحفيز العاملين يحدث في نظام بيئي، يضم أربعة عوامل هي الوظيفية، والجماعات الصغيرة، والمؤسسة، والبيئة الخارجية. ويمكن القول أن جميع نظريات التحفيز التي سبق ذكرها تتضمن جوانب قوة وجوانب ضعف، ومما يؤخذ عليها تعذر استخدامها في تفسير ظاهرة التحفيز بشكل كامل، فإن هذه العوامل أو المتغيرات تتفاعل مع بعضها في نظام معقد أكبر من العلاقات المتداخلة والمتفاعلة، وأن على الإدارة أن تتعامل مع كل هذه المتغيرات والعوامل عندما تريد التخطيط لنظام الحوافز، ووفقاً لهذه النظرية، فإن من المهام الأساسية لإدارة شؤون الموظفين (الموارد البشرية) بناء نظام للمكافآت يتميز بالاستمرارية من أجل ضمان استمرارية الأداء المطلوب لمدة طويلة. إذ أن نظام المكافآت إذا وضع بشكل مناسب، فإنه سيدعم الأداء، ويحقق الرضا الوظيفي، ويزيد الشعور بالثقة بالنفس، الذي يعد من الأبعاد الأساسية لعملية التحفيز، لأن تمتع العاملين بمستوى معين من الثقة بالنفس يجعلهم أكثر قدرة على تنفيذ المهام الموكلة إليهم، وتشجيعهم على إتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات المسندة إليهم (أبو النصر، 2009).

رابعاً: نظرية ماسلو (Maslow's Theory):

وهي من النظريات المعروفة والرائدة التي بحثت في الحاجات الإنسانية والتي تعمل على تحفيز الأفراد على أداء العمل بشكل أفضل، قدمها إبراهام ماسلو وتسمى باسم نظرية تدرج الحاجات (Needs Hierarchy Theory)، تفترض هذه النظرية، أن الفرد إذا نشأ في بيئة لا تشبع حاجاته، فإنه من المحتمل أن يكون أقل قدرة على التكيف وغير صحيح وظيفياً، حيث يرى ماسلو أن الحاجات الفسيولوجية، والأمن والأمان ضرورية للمحافظة على بقاء الفرد وتحفيزه على الأداء في العمل وزيادة الإنتاجية، وهي موجودة لدى الإنسان والحيوان، في حين أن الحاجات

الإجتماعية، وتقدير وتحقيق الذات موجودة لدى الإنسان فقط، ولازمة لسعادته وطمأنينته. وقد قسم ماسلو الحاجات الإنسانية في شكل هرمي (Needs Hierarchy) إلى خمسة أنواع كما هو موضح في الشكل الآتي (صالح، 2004):



شكل (1): هرم الحاجات الإنسانية لماسلو

المصدر: (أبو النصر: 2009)

وفيما يلي توضيح للحاجات الإنسانية من وجهة نظر ماسلو، كما بينها العاني (2007)، وهي على النحو الآتي:

1- **الحاجات الفسيولوجية (المادية):** وهي الحاجات الأساسية للفرد التي تقوم بدور فعّال في تحفيز الإنسان، وتتمثل في الحاجات، ذات العلاقة بتكوين الإنسان البيولوجي

والفسيولوجي، كالماء، والهواء، والأكل، والجنس. وتعمل هذه الحاجات على حفظ التوازن الجسدي، وصيانة الفرد، للبقاء، والمقاومة، والاستمرارية في حياته، وهي كما يعتقد ماسلو أقوى دوافع الفرد، فحاجة الشخص للأكل والشرب أقوى من حاجاته الأخرى حتى يتم إشباعها، بعد ذلك تبدأ الحاجات الأخرى في الإلحاح والظهور. ويرى ماسلو أنه إذا كانت كل حاجات الفرد غير مشبعة، فأول حاجة تلح عليه هي الحاجات الفسيولوجية، أما الحاجات الأخرى، فيأتي إشباعها تباعاً.

2- **الحاجة إلى الأمن والأمان:** وتتمثل في توافر البيئة الآمنة والمساعدة على كينونة الفرد وبقائه، وهي من الحوافز التي تشعر الفرد بالاستقرار والأمن الوظيفي في عمله، مثل: الأمن، والثبات، والحماية، والتحرر من الخوف، والتحرر من القلق. كما أن حاجات الأمن تعني – في رأي ماسلو – الحصول على عمل مستقر يوفر الأجر الكافي والحماية الكافية للحاضر والمستقبل، وكذلك الحصول على أنواع التأمين المتعددة: كالتأمين ضد البطالة والشيخوخة والعجز.

3- **الحاجات الإجتماعية:** وتتمثل في الحوافز الإنسانية والاجتماعية، حيث يرى ماسلو أنه عندما تتحقق حاجات الفرد الفسيولوجية، وحاجات الأمن وتشبع بشكل عادل ومقبول، تبدأ حاجات الحب والصداقة في الظهور، ويقصد بحاجات الحب والصداقة الحاجات الإجتماعية عند الفرد التي تظهر الحاجة إلى الحب والتعاطف مع الآخرين، والانتماء، وربط العلاقة مع الغير، وعدم إشباع هذه الحاجات سيترتب عليه بعض التوتر، وعدم التوازن في قدرة الفرد على التكيف مع مجتمعه وأصدقائه.

4- **حاجات التقدير والاحترام:** وهي حاجات الإنسان ورغبته في تكوين صورة إيجابية عن نفسه واعتراف الآخرين به وبأهميته بين الناس، وبالتالي تحفيزه على العمل بنشاط ويرى ماسلو

أن هذه الحاجات يمكن تقسيمها إلى نوعين: النوع الأول: يُتمثل في الرغبة في القوة والإنجاز في الاستقلال والحرية. والنوع الثاني: ويُتمثل في: الرغبة في السمعة الحسنة، وكسب احترام الغير، والمكانة الإجتماعية، واعتراف الآخرين، وكذلك التقدير. ويعتقد ماسلو أن إشباع الحاجة إلى الاحترام يقود إلى الشعور بالثقة بالنفس والقوة، والإحساس بالأهمية، والضرورة في هذا العالم.

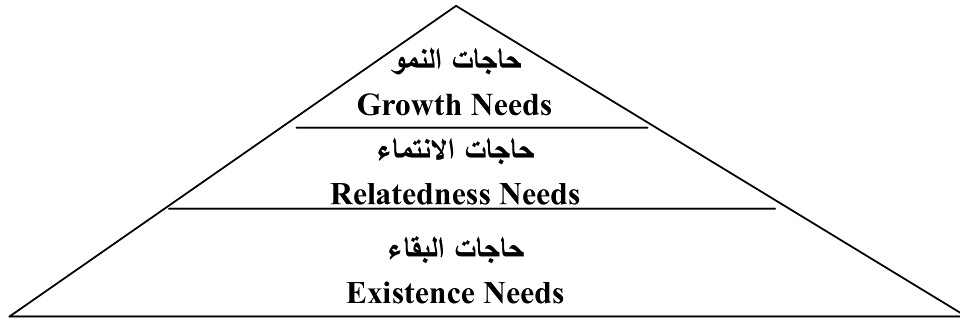
5- **الحاجة إلى تحقيق الذات:** تأتي الحاجة إلى تحقيق الذات بعد أن يتم إشباع الحاجات السابقة، وهذه الحاجة تظهر رغبة الفرد في تحقيق ما يتلاءم مع قدراته، أو كما يقول ماسلو: رغبة الفرد في أن يكون ما يود أن يكونه، وما يمكنه أن يكونه. فالموسيقي يصنع الموسيقى، والفنان التشكيلي يرسم اللوحات، والشاعر يكتب الشعر.

ويرى ماسلو أن الحاجات الإنسانية مرتبطة بعضها ببعض، ويمكن ترتيبها والنظر إليها في شكل هرم متدرج، حيث تمثل الحاجات عملية إشباعها، فالإنسان قد يسعى إلى إشباع نوعين، أو أكثر من هذه المستويات من الحاجات في وقت واحد، أو تحت ظروف معينة، أو قد يحدث أن درجة الإشباع بالنسبة لمستوى معين من الحاجات لم تصل إلى درجة معقولة، ومع ذلك يسعى الإنسان لإشباع حاجة من مستوى آخر.

خامساً: نظرية آلدرفير (Alderfer's Theory)

قدم آلدرفير(Alderfer) المشار إليه في الوليد (2009) نظرية أخرى أطلق عليها نظرية ERG وهي اختصارات لثلاث مجموعات من الحاجات: هي البقاء، والانتماء، والنمو.

وقد طرح آلدرفير هذه النظرية البديلة والبسيطة استجابة للانتقادات التي وجهت لنظرية ماسلو، حيث قسم الحاجات الإنسانية بدلاً من خمس كما في نظرية ماسلو إلى ثلاث، كما في الشكل الآتي:



شكل (2): الحاجات الإنسانية في نظر آلدرفير

المصدر: (الوليد، 2007)

ولم تشترط نظرية آلدرفير ضرورة التدريج في إشباع هذه الحاجات، كما في نظرية ماسلو فأي حاجة يمكن لها أن تنشط في أي وقت، وهذه النظرية لا تختلف كثيراً عن نظرية ماسلو؛ حيث إن حاجات البقاء تقابل الحاجات الفسيولوجية، وحاجات الأمن والآمان في نظرية ماسلو، وحاجات الانتماء تقابل الحاجات الإجتماعية في نظرية ماسلو، وحاجات النمو تقابل حاجات تقدير الذات في نظرية ماسلو.

سادساً: نظرية ماكللند (Maclelland Theory)

يؤكد العالم ماكللند (1984) صاحب نظرية دوافع الإنجاز المشار إليه في أبو النصر (2009)، أن للإنسان ثلاث رغبات هي الإنجاز والانتماء، والنفوذ، ونتيجة لذلك فإن محرك أو محفز السلوك الإنساني هو الحاجات الرئيسة الثلاث الآتية وهي:

1. **الرغبة في الإنجاز:** أي الحاجة للوصول إلى الأهداف التي تتحدى قرارات الفرد.
2. **الرغبة في الانتماء:** أي الحاجة إلى تشكيل علاقات شخصية وإنسانية مع الآخرين.
3. **الرغبة في القوة والنفوذ:** أي الحاجة إلى التحكم والسيطرة في سلوك الآخرين.

ويرى ماكللند أن هذه الحاجات تحدث في إطار متماسك ومتكامل، وبدون تسلسل، وتلك الحاجات الثلاثة موجودة في الإنسان، ولكن بدرجات متفاوتة ومختلفة، وتؤدي إلى تحفيزه على العمل. وقد لأحظ ماكللند على أصحاب كل حاجة من الحاجات ما يلي:

المهتمون بالإنجاز: لهم أهداف معتدلة فيها، ويرغبون في السيطرة والعمل وحدهم، وقد لاحظ أن الأفراد ذوي المستوى العالي من الإنجاز يمتازون بخصائص أهمها:

- الرغبة في تحديد أهداف معتدلة لأنفسهم، وفيها بعض التحدي، والرغبة في أن يكون لهم سيطرة، أو تحكم في الوسائل التي توصلهم إلى تحقيق أهدافهم، والرغبة في العمل وحدهم بدلاً من العمل الجماعي، والرغبة في الحصول على معلومات مرتدة، وسريعة حول تقدمهم لتحقيق أهدافهم.

وخلص ماكللند (Maclelland) إلى أن ذوي الإنجاز المرتفع يملكون دافعاً داخلياً ذاتياً في المجتمع، فهم يصنعون أهدافهم الخاصة بناء على تصورهم لقدراتهم الخاصة، ويكون التحدي الذي يقابلهم مصدر الدافع لديهم لتلبية تلك الأهداف.

المهتمون بالإنتماء: حريصون على العلاقات الحميمة، ويؤكد ماكللند أن الذين لديهم حاجة كبيرة للانتماء ينالون الرضا، والإشباع من خلال بناء علاقات حميمة مع الآخرين، وتتحدد دوافعهم أساساً من خلال تأثير سلوكهم مع الغير، لذا فهم يضعون قيمة كبيرة للصداقة التي يقيمونها، فالذين يشعرون بالحاجة إلى الانتماء يختارون أصدقاءهم أولاً، ومن ثم ينظرون إلى موضوع الكفاءة والمهارة لتحقيق عمل أو مهمة ما، بينما المهتمون بالإنجاز يختارون الأصدقاء ويقيمون العلاقات التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم.

أما المهتمون بالنفوذ، فحريصون على التأثير على الآخرين، فالذين يشعرون بالحاجة إلى قوة، فإنهم يختارون الناس الذين يمكنهم التأثير والسيطرة عليهم، فهم ينالون الرضا والإشباع

من خلال التأثير والنفوذ والسيطرة على الآخرين، يدفعهم ويحثهم حافز الحصول على مراكز نفوذ ومكانة مرموقة العمل الجاد الذي تجنى ثماره من وراء امتلاكهم القوة والتأثير.

سابعاً: نظرية ذات العاملين لهيرزبيرج (Two Factors Theory)

تنسب هذه النظرية للعالم فريديك (Frederick Herzberg, 1980) الذي توصل إلى نتيجتين محددتين هما:

1. إن هناك مجموعة من الظروف المتعلقة بالوظيفة تنتج – في حالة عدم وجودها – الرضا عند العاملين، ولا يعني وجودها بالضرورة وجود دافعية لدى العاملين. هذه الظروف هي عوامل الرضا، أو العوامل الصحية؛ لأنها ضرورية لعدم حدوث حال من عدم الرضا على الأقل. وترتبط هذه العوامل بالبيئة ومحيط الوظيفة، وتسمى عوامل عدم الرضا (Dissatifers)، وتشمل: الأمان الوظيفي، والراتب، وظروف العمل؛ المركز سياسات المؤسسة؛ نوعية الإشراف الفني؛ نوعية العلاقات الشخصية بين الزملاء والمشرفين والمرؤوسين (ماهر، 2010).
2. هناك مجموعة من الظروف الداخلية للوظيفة تساعد على إيجاد مستويات من الدافعية، يمكن أن تفضي إلى مستوى جيد من الأداء؛ فإذا لم تتوافر هذه الظروف فلن ينتج عن ذلك شعور بعدم الرضا، وتتعلق هذه الجوانب بمحتوى الوظيفة، ويطلق عليها اسم عوامل الرضا وتشتمل على الإنجاز، والتقدير ومهام العمل نفسه، والمسؤولية والتقدم في الوظيفة، والنمو والتطور الذاتي. ولقد قام هيرزبيرج بتقليص مستويات (ماسلو) الخمسة للحاجات إلى مستويين للتحليل، تقابل فيها العوامل الصحية، حاجات المستويات الدنيا عند ماسلو، وهذه العوامل في الأساس عوامل وقائية، تساعد في تخفيض حال عدم الرضا، أما إذا ما كانت موجودة فتنشأ حال يكون مستوى عدم الرضا فيها صفراً (Zero Dissatisfaction)، أو

درجة الحياد. فالعوامل الصحية، أو عوامل البيئة المحيطة بالوظيفة، لا تدفع الأفراد إلى الأفضل في حد ذاتها (صالح، 2004).

ثامناً: نظرية ماكجروجر (Mc Gregor's Theory)

قسم دوجلاس ماكجورجر (Douglas Mc Gregor) نظريته في الدافعية والتحفيز بناء على اتجاهات الإدارة نحو العاملين إلى ما يلي:

1. **نظرية (X)، حيث تفترض أن المديرين يرون أن الموظف العادي:**

- خامل ولا يحب العمل.
- يتهرب من المسؤولية؛ ولا يحب تحمل هذه المسؤولية.
- يحتاج إلى الرقابة والإشراف المستمرين.
- ليس لديه طموح.
- كل ما يهمه الأمان.
- لا يتم حفزه إلا بالمال.
- يحب التحكم والتهديد والسيطرة على العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.

تعد الحوافز السلبية أقوى من الحوافز الإيجابية في تحفيز الموظف للقيام بالعمل المطلوب منه (ابو النصر، 2009).

2. **نظرية (Y):** حيث تفترض أن هذا الأسلوب التقليدي في التعامل مع العاملين لا يناسب المؤسسات، بينما نظرية (Y) تشير إلى أن المديرين يرون:

1. أن العمل عملية طبيعية لدى الناس، وتحتاج إلى بذل الجهد العقلي والجسمي.
2. سيوجه العاملون أنفسهم ويتحكمون بها (التوجه الذاتي)، لتحقيق الأهداف إن كانوا مرتبطين.

3. الإلتزام تجاه الأهداف مرتبط بالرضا والإنجاز، والحوافز.

4. الموظف العادي يبحث عن المسؤولية، ويفعلها في كل الأحوال الصحية.

5. إن الضبط الذاتي والتهديد بالعقاب ليسا الوسيلتين المفيدتين لجعل العاملين يبذلون الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة.

6. الحوافز المالية ليست هي الدافع الوحيد للعمل.

7. الحوافز الإيجابية أقوى من الحوافز السلبية في تحفيز الموظف للقيام بالعمل المطلوب منه (نوري وكورتل،2011).

الحوافز في الفكر الإسلامي

حث الإسلام على تحفيز الأفراد لإنجاز الأعمال على أفضل وجه ممكن، ويعتمد ذلك على نظرية الثواب والعقاب والترغيب والترهيب، قال تعالى: ﴿ فَمَن يَعۡمَلۡ مِثۡقَالَ ذَرَّةٍ خَيۡرٗا يَرَهُۥ ۝٧ وَمَن يَعۡمَلۡ مِثۡقَالَ ذَرَّةٖ شَرّٗا يَرَهُۥ ۝٨ ﴾ (الزلزلة، آية 7-8).

ولم يغفل الإسلام الحوافز السلبية، فذكر الله سبحانه وتعالى، الحافز السلبي مقترن بالحافز الإيجابي، يقول تعالى: ﴿ مَن جَآءَ بِٱلۡحَسَنَةِ فَلَهُۥ خَيۡرٞ مِّنۡهَا وَهُم مِّن فَزَعٖ يَوۡمَئِذٍ ءَامِنُونَ ۝٨٩ وَمَن جَآءَ بِٱلسَّيِّئَةِ فَكُبَّتۡ وُجُوهُهُمۡ فِي ٱلنَّارِ هَلۡ تُجۡزَوۡنَ إِلَّا مَا كُنتُمۡ تَعۡمَلُونَ ۝٩٠ ﴾ (النمل: الآية: 89-90).

وأستخدم الرسول صلى الله عليه وسلم الحوافز في جميع مجالات الحياة، وفي مختلف الظروف لحث الأفراد لحسن الأداء وإتقانه، والفوز في الدنيا والآخرة، فيقول النبي –صلى الله عليه وسلم–: (من أحيا أرضا ميتة فهي له) (رواه البخاري) وهذا تحفيز لاستصلاح الأراضي وزراعتها.

وكذلك تراه يحفز المحاربين فيقول: (من قتل قتيلاً فله سلبه) (رواه البخاري)، وهذا تحفيز للجنود على الثبات والإقدام، وتحقيق النصر (النشري، 2002).

يقول سيدنا علي كرم الله وجهه في خطاب وجهه إلى أحد الولاة: "لا يكون المحسن والمسيء عندك عزلة سواء، فإن في ذلك تزهيد لأهل الإحسان في الإحسان، وتدريباً لأهل الإساءة إلى الإساءة، وألزم كلاً منهم ما ألزم نفسه". كما يقول عمر بن الخطاب رضي الله عنه بعد توليه الخلافة: "فمن يحسن نزده؛ ومن يسئ نعاقبه" (سوداني، 2004).

إن عملية التحفيز لا بد لها من العدل والإنصاف، فيقول تعالى في قصة ذي القرنين: ﴿أَمَّا مَن ظَلَمَ فَسَوْفَ نُعَذِّبُهُۥ ثُمَّ يُرَدُّ إِلَىٰ رَبِّهِۦ فَيُعَذِّبُهُۥ عَذَابًا نُّكْرًا ﴿٨٧﴾ وَأَمَّا مَنْ ءَامَنَ وَعَمِلَ صَٰلِحًا فَلَهُۥ جَزَآءً ٱلْحُسْنَىٰ ۖ وَسَنَقُولُ لَهُۥ مِنْ أَمْرِنَا يُسْرًا ﴿٨٨﴾﴾ (الكهف: الآية: 87-88).

يلحظ من خلال استعراض ماسبق، بأن الحوافز كانت مستخدمة قديما في الإسلام، وبأن هناك آيات قرآنية وأحاديث تؤكد أهمية استخدام الحوافز سواء بشكل إيجابي أو سلبي ، كما أن الرسل عليهم السلام، والخلفاء الراشدون أشاروا إلى الحوافز، ومن هنا لابد أن يكون لاستخدام نظام الحوافز أهداف مختلفة، لابد من استعراضها.

أهداف الحوافز

لاستخدام نظام الحوافز المادية منها والمعنوية والإيجابية أو السلبية أهداف تسعى المؤسسات إلى تحقيقها كما يراها صالح (2004)، ومن أهمها ما يلي:

1. ربط أهداف المؤسسة بأهداف العاملين فيها، فبينما تسعى المؤسسة إلى تحقيق أفضل الإنتاج كماً ونوعاً، وتقديم أفضل الخدمات لموظفيها، فإن للحوافز المادية الإيجابية أثراً طيباً على رفع مستوى معيشة العامل وزيادة دخله إذ أنها تمكنه من الوفاء ببعض التزاماتها

المادية، كما يؤدي استخدام الحوافز المعنوية الإيجابية إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ودفعهم للعمل بإخلاص، والتفاني في خدمة المؤسسة.

2. ربط أهداف المؤسسة والعاملين فيها بأهداف المجتمع: فمن النتائج التي تترتب على استخدام أسلوب الحوافز دفع العاملين للعمل وترغيبهم فيه، بحيث يؤدي ذلك إلى إنتاج كمية نوعية أفضل، سواء من السلع أو الخدمات، وتوافرها لأفراد المجتمع في الزمان والمكان المناسبين. هذا بدوره ينعكس إيجاباً على سمعة المؤسسة في أوساط المجتمع الذي تعمل فيه، فيدفع أفراد هذا المجتمع للتعامل مع المؤسسة، وتفضيلها على غيرها.

ويرى عبد الوهاب (2000) أن الإدارة تسعى إلى أن يحقق نظام الحوافز الأهداف الآتية:

- تشجيع المنافسة بين العاملين.
- استمرار التميز في الأداء وتطوير الأداء المستقبلي.
- تمييز الأفراد ذوي الأداء المتميز.
- حفز ذوي الأداء المتوسط إلى التقدم.
- إبراز هوية المؤسسة في الأداء المتميز.

وبالنظر إلى أهداف الحوافز، نجد أنها تتركز حول تحسين أداء العاملين، لتحقيق فوائد تعود على المؤسسة والمحافظة على سمعتها، ومن هنا لابد من التعرف إلى هذه الفوائد.

فوائد الحوافز

يحقق استخدام أنظمة الحوافز الكثير من النتائج المفيدة، ويرى حسونة (2008) أن النظام الجيد للحوافز يحقق فوائد عديدة منها:

1. زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة إنتاج، ومبيعات أرباح.
2. تخفيض ألفاقد في العمل.

3. إشباع احتياجات العاملين بمختلف أنواعها، وعلى الأخص ما يسمى بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
4. إشعار العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة.
5. تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع.
6. تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن.
7. جذب العاملين إلى المؤسسة، ورفع روح الولاء والانتماء.

الحوافز وتحقيق الرضا الوظيفي

مما لا شك فيه أن للحوافز دوراً فعّالاً في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة، حيث يرتبط مفهوم الرضا الوظيفي بمفهوم السعادة التي تتحقق عن طريق العمل، ويعبر عن مجموع المشاعر الوظيفية، أو الحال النفسية التي يشعر بها الفرد نحو العمل، وقد يعبر الرضا عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد تحقيقه من عمله. فكلما تخيل الفرد أن عمله يحقق له إشباعاً كبيراً لحاجاته، كانت مشاعره نحو هذا العمل إيجابية وكان راضياً عن عمله، ويعد الرضا عن العمل محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد أنه حصل عليها من عمله (أبو النصر، 2009).

للسياسات التي تنتهجها الإدارة تأثيراً آخر على تحفيز العاملين، وتحقيق رضاهم عن العمل، ولكن بأسلوب غير مباشر، فوظائف إدارة الموارد البشرية المتنوعة، وسياساتها، وتطبيقاتها العملية تؤثر في المناخ التنظيمي، ومن خلاله بالمشرفين والمديرين لتبني أساليب أكثر ملاءمة وقدرة على تحفيز العاملين، ورضاهم عن العمل، فالمناخ يتأثر إلى حد كبير بالسياسات والفعّاليات التي تقوم بها الإدارة، إذ أن المقصود بالمناخ التنظيمي، وجود بيئة مرضية، أو ملائمة للعاملين في المؤسسة، وبالعكس، حيث يمكن أن يحسها العاملون أو يشعرون بها من خلال تجاربهم وتفاعلهم مع سياسات، وفعّاليات المؤسسة، وخططها المتنوعة (توفيق ، 2007).

حوافز أعضاء هيئة التدريس

هناك العديد من الحوافز التي تقدمها الجامعات لأعضاء هيئة التدريس والتي قد تتفاوت من جامعة إلى أخرى من حيث شكل ونوع الحوافز ومن أبرز هذه الحوافز ما يلي:

أولا: الترقية العلمية:

وتعني انتقال عضو هيئة التدريس من رتبة أكاديمية أعلى في سلم الرتب الخاص بأعضاء هيئة التدريس، وما يترتب على هذه الترقية من نفع أدبي أو مادي، ويعتبر قرار الترقية قرارا إداريا يستمد مشروعيته من إستناده إلى اللوائح والقوانين والتعليمات المعمول بها في الجامعات الأردنية (الخطيب، 2000).

ويعد نظام الترقية احد الحقوق المترتبة على وظيفة عضو هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي ممثلة في الكليات والجامعات، ولكل نظام عدة أهداف يسعى بكل قدراته إلى تحقيقها في الإطار الذي يرسمه لها، وهذا ينطبق على نظام الترقية عامة، فالترقية تسعى في الغالب إلى تحقيق عدد من الأهداف منها تشجيع أعضاء هيئة التدريس على الابتكار والتجديد وتتوقف على مدى تقدم عضو هيئة التدريس في العمل، وعلى ما يبتكره من جديد أو ما يقدمه للجامعة في سبيل الفوز بالترقية وبذلك تصبح الترقية وسيلة للمحافظة على الطاقات البشرية العاملة في الجامعة ووسيلة طبيعية لإعداد قادة أكاديميين وإداريين من بين صفوف أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة، كما يسعى نظام الترقية إلى إفساح المجال أمام أعضاء هيئة التدريس لتولي مناصب عليا في الجامعة، وإيجاد جو من التنافس الحر بينهم مما يدفعهم لبذل قصارى جهدهم من أجل تحقيق المزيد من الترقيات، وبذلك يتحقق لأعضاء هيئة التدريس الشعور بالأمان لما حققوه من تقدم مستمر في الرتب الأكاديمية وبما ينعكس على مستوى معيشتهم دون الحاجة إلى التفكير في تغيير مكان العمل (بدران ونجيب، 2000).

ثانيا: الحرية الأكاديمية:

وتعني حرية الجامعة والأساتذة والطلبة في مدى تتبع الحقيقة والمعرفة دون قيود أو معيقات، وبعبارة أخرى تعني حرية الأساتذة في الجامعة في أن يناقشوا الموضوعات التي يتناولونها في حجرات الدراسة ويعرضوا وجهات نظرهم في المسائل التي تختلف فيها وجهات النظر بشرط أن يتيحوا معالجة مماثلة لوجهات النظر المختلفة عن وجهات نظرهم (حُريّر، 1994).

وتظهر أهمية الحرية الأكاديمية لعضو هيئة التدريس بأحقيته في مزاولة البحث والنشر والتدريس من دون تدخل من أي سلطة، وهكذا اعتبر التصور الخاص للحرية الأكاديمية أن حقوق البحث والنشر، والتدريس، حقوق خاصة لأعضاء هيئة التدريس وتعطي الحرية الأكاديمية حصانة للأستاذ في الاحتفاظ بموقعه الوظيفي والأكاديمي طالما كان مؤهلا لذلك، ولم يخل بواجباته الأكاديمية، بصرف النظر عن معتقداته الشخصية، وتؤكد أن الأستاذ أو الباحث الذي يسعى لاكتشاف الجديد يستحق حريته بدايةً من كونه محاضراً حتى يصبح أستاذ من خلال تقاريره وبحوثه ونتائجه (السوداني، 2007).

ويجب على الجامعات أن تمنح أعضاؤها الحرية الكافية في أثناء ممارسة وظائفهم على اعتبار أن التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع تشكل الوظائف الرئيسية التي أنشئت الجامعات من اجلها، والتي يمكن من خلالها أن تُسهم في تطوير المعرفة وتقدم المجتمع (الطويل، 2006).

ثالثاً: الإجازات والتفرغ العلمي وإنهاء الخدمة:

يحصل أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية على العديد من الحوافز والامتيازات ومنها الإجازات بأنواعها المختلفة السنوية، والاستثنائية والطارئة والمرضية سواء براتب أو بدون راتب أو الإجازة الاضطرارية أو إجازة التفرغ العلمي التي يحصل عليها عضو هيئة التدريس من

جامعته والمعين في الجامعة لقضاء تلك الإجازة، أو للعمل خارج الجامعة خلال فترة الإعارة أو الانتداب (جامعة اليرموك، 2009).

أما بالنسبة للتفرغ العلمي يحصل عضو هيئة التدريس على إجازة تفرغ علمي للقيام بعملية البحث العلمي خلال هذه الإجازة أو للعمل في الجامعات ومراكز البحوث العلمية في التدريس أو البحث،سواء داخل الأردن أو خارجه، ويجب عليه أن يتقدم بطلب خطي للقسم الذي يعمل فيه قبل بدء الإجازة بما لا يقل عن ثلاث شهور مبينا فيه خطته المقترحة لقضاء فترة الإجازة، كما يجوز لعضو هيئة التدريس الحاصل على إجازة تفرغ علمي أن يُمنح دعما لمشروع بحث علمي أثناء قضاء إجازته وفقاً لنظام البحث العلمي، وتعليمات دعم البحث العلمي في الجامعة التي يعمل بها وهي بمثابة حوافز تدفعه لتحسين أداءه (جامعة اليرموك، 2009).

كما يحصل عضو هيئة التدريس عند إنهاء خدمته سواء عند وصوله إلى سن التقاعد أو باستقالته أو بطلب الإحالة على التقاعد (التقاعد المبكر) قبل بلوغ السن النظامية للإحالة على مكافأة مالية محددة من الجامعة التي يعمل بها وهي بمثابة حافز له وتقديرا لجهوده التي قام بها أثناء خدمته. ويجوز إنهاء خدمة عضو هيئة التدريس خلال مدة تجربته بقرار من المرجع المختص بالتعيين على أن يبلغ بذلك قبل ثلاث أشهر على الأقل من التاريخ المحدد لإنهاء خدمته وللرئيس عدم التقيد بهذا الشرط الزمني إذا رأى مسوغا لذلك، ويجوز لرئيس الجامعة تكليف عضو هيئة التدريس الذي انتهت خدمته في الجامعة لبلوغه الستين، تدريس مساقات، والإشراف على رسائل الماجستير والدكتوراه، شريطة أن لا يزيد التكليف على (6) ساعات معتمدة، وذلك مقابل مكافأة مالية محددة لا تزيد على 150% من أجور المحاضرين غير المتفرغين (جامعة اليرموك، 2009).

رابعاً: المشاركة في اتخاذ القرارات الأكاديمية:

ويعني عملية اختيار أفضل البدائل المتاحة، بعد القيام بدراسة مستفيضة للنتائج المتوقعة من كل بديل، وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة (حجاحجة، 2004).

أن إدارة اتخاذ القرار مهم في معالجة قضايا ومشكلات قائمة أو لمواجهة مواقف تتطلب تجنب الوقوع في الصعوبات أو لتحقيق أهداف مرسومة، وعلى الإدارة الجامعية أن تقوم في كل الحالات والتي تستدعي اتخاذ قرارات مناسبة بتجميع ما يلزمها من معلومات وحقائق وتحاليل (الغزاوي، 2006).

وحول عملية اتخاذ القرارات في مؤسسات التعليم العالي الأردنية فإنه يتخلل النظام الجامعي الكثير من عمليات إتخاذ القرارات الإدارية والفنية وتتنوع مسؤولية اتخاذ القرارات بين العاملين داخل الهيكل التنظيمي للجامعات وكلياتها وأقسامها، وتعمل القررات التي تتخذ في هذا المستوى على الوصول بجهود إدارة الجامعة إلى أقصى حد يحقق الأهداف التربوية بالتعاون مع الكليات التابعة لكل جامعة، وهنا يجب الإشارة إلى احتمال وجود فروق في عمليات اتخاذ القرار بين جامعة وأخرى وبين كلية وأخرى، وفي المستويات العليا في الجامعة نجد أن عمليات اتخاذ القرار تتناول مسائل أعم وأشمل مثل وضع السياسات التربوية للجامعة، وإستراتيجية العمل التربوي وخطط التعليم، وتقديم الخدمات التعليمية، ويعد هذا المستوى من نطاق اتخاذ القرار من صلاحيات القيادات التربوية العليا، وهي ما تسمى بالقرارات الحيوي، ثم تأتي بعدها القرارات الروتينية التي تتعلق بالأمور البسيطة المتكررة (الطويل، 2006).

لذا فان مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات الأكاديمية بالجامعة هي عملية على درجة من الأهمية، وتؤدي إلى تحسين مستوى القرارات الإدارية على مستوى الجامعة والقسم.

خامساً: الرواتب والمكافآت والبدلات:

هي المقابل المادي الذي يحصل عليه أعضاء هيئة التدريس بالجامعات لقاء أدائهم واجباتهم في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع وتتباين رواتب ومكافئات أعضاء هيئة التدريس من دولة لأخرى ومن جامعة لأخرى، وفقاً لنوع الجامعة ورتبة عضو هيئة التدريس (داياموند، 2006).

ويلقي موضوع المخصصات المالية من رواتب ومكافئات وغيرها اهتماما بالغا بالجامعات الأردنية حيث أن المخصصات المالية التي يتقاضاها أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، موضوع متفرع وكثيرا ما يحدث قلة توفر هذه المخصصات مشكلات تتمثل في إعاقة النمو العلمي والمهني لأعضاء هيئة التدريس، حيث أن الجهد الذي يبذله أعضاء هيئة التدريس لا يتساوى مع ما يحصلون عليه من رواتب ومكافآت وبدلات، على الرغم من أن هناك فئة منهم قد يعتري أداءه سلبيات كثيرة، أن عدم توافر الحوافز قد يؤدي إلى تراجع في أداء أعضاء هيئة التدريس (حُرير، 1994).

أن الهدف الرئيس من الحوافز المادية هي زيادة الإنتاجية بشكل فاعل وتحسين الأداء من خلال تشجيع أعضاء هيئة التدريس على التصرف بالشكل المطلوب (جامعة اليرموك، 2009).

كما يصرف لعضو هيئة التدريس بدلات لقاء قيامه بأداء مهمة رسمية داخل أو خارج البلاد، أو نظير تنقلاته من والى عمله، أو نظير طبيعة العمل الإضافي لأعضاء هيئة التدريس، حيث تهدف هذه البدلات إلى تعويض أعضاء هيئة التدريس عن الآثار السلبية المترتبة على حياتهم الاجتماعية والعائلية، ومن هذه البدلات بدل تعيين، وبدل انتداب وبدل نقل أو بدل ضرر (جامعة اليرموك، 2009).

سادساً: تحسين مناخ وظروف بيئة العمل الجامعية:

أن تحسين مناخ وظروف بيئة العمل يعتبر مدخلا من مداخل تطوير وتحسين السلوك التنظيمي، وأيضاً من وسائل التحفيز الفعال لأعضاء هيئة التدريس بأي جامعة تحسين مناخ وظروف بيئة العمل، وتتكون ظروف العمل من المكان الذي يعمل فيه العامل، وطريقة تصميم وترتيب مكان العمل، والمعدات المستخدمة في العمل، كالإضاءة والتهوية، والتكيف والتدفئة، والأثاث الموجود في مكان العمل، وتشكل ظروف العمل المناسبة حافزا يشجع أعضاء هيئة التدريس على مزيد من العمل والرضا وتحسين الأداء، ولقد اهتمت كثير من الجامعات بتحسين ظروف العمل مما ساهم في زيادة أداء أعضاء هيئة التدريس وولائهم واستمرارهم في هذه الجامعات (أبو النصر، 2009).

وحتى تستطيع الجامعات تحقيق ذلك، عليها تطبيق مبادئ الإدارة العملية في الإدارة، فتوافر المناخ الملائم والسليم لأداء الأعمال داخل الجامعة، وبطريقة بناءة ومثمرة والاستفادة من قدرات وخبرات أعضاء هيئة التدريس فيها على تنوعهم وعلى خير وجه، وإتاحة الفرص لهم للعطاء بفاعلية، وتوفر لهم جو من التعاون، كل ذلك لتحقيق أهدافها المشتركة، ويعد العنصر البشري من الركائز الأساسية في العمليات الإدارية، ويعتمد نجاح أي جامعة في الأساس على ما يبذله أعضاء هيئة التدريس فيها من جهد وسعيهم في سبيل تحقيق أهداف هذه الجامعة، وبدون إخلاص وتفاني العنصر البشري لا يمكن لأي مؤسسة بما فيها الجامعات أن تحقق أهدافها (المجيدل، 1999).

سابعاً: العدالة الموضوعية:

تعد العدالة من أهم المعايير بالنسبة للعديد من أعضاء هيئة التدريس، فإذا شعر أعضاء هيئة التدريس بان بيئة العمل غير عادلة، فان هذا سوف يكون له تأثير كبير على أدائهم، ويدرك بعض أعضاء هيئة التدريس بان بيئة العمل غير عادلة له، فان هذا سوف يكون له تأثير كبير

على أدائهم، ويدرك لعض أعضاء هيئة التدريس بان رؤسائهم لديهم سلطات اكبر من السلطات التي لديهم، ومن ثم فإنهم يشعرون بالقلق من أن لا يتهم معاملتهم بالعدل، وحيث لا يملكون القوة التي تمكنهم من الدفاع عن أنفسهم فإنهم يسارعون إلى اعتقاد بأنه لا يتم معاملتهم بالعدل من رؤسائهم الذين يملكون القوة وقد يشعر معظم أعضاء هيئة التدريس بات التعاملات غير العادلة تعد شائعة في الجامعة التي يعملون بها، مما يشكل عائقا أمام إدارة الجامعة في إثارة حماس أعضاء هيئة التدريس (بدران ونجيب، 2000).

أن الموضوعية المتعلقة بالعدالة دائما ما تتجلى في أوقات المكافآت وزيادة الأجور والترقيات والعلاقات والتقديرات التي منحها أعضاء هيئة التدريس حيث أن بعض أعضاء هيئة التدريس يحصلون على تلك المكافآت بينما لا يحصل عليها البعض الأخر، وفي العادة فانه يتم منح المكافآت لعدد قليل من أعضاء هيئة التدريس، لذلك فان مسألة الثقة يمكنها أن تحول تلك المكافآت إلى أشياء تقتل الحماس داخل أغلبية أعضاء هيئة التدريس الذين لم يحصلوا على تلك المكافآت لذلك فانه عندما يُقدم رئيس الجامعة على اتخاذ قرار من شأنه أن يؤثر على أعضاء هيئة التدريس بطريقة مختلفة، فانه يجب عليهم أن يطبقوا كل المعايير العادلة، وان العامل الجوهري في توفير العدالة في بيئة العمل يركز على مدى اعتقاد هيئة التدريس في أنهم يعاملون معاملة عادلة من جانب الآخرين كالزملاء والرؤساء، أو الجامعة ككل (أبو النصر، 2009).

تأثير الحوافز على الأداء

يعتقد الكثيرون بأن تأثير الحوافز على أداء الأفراد بالمؤسسات، يتضح من خلال دور الحوافز في تخفيض معدل دوران العمل، والحد من الغياب، والمساهمة في جذب العناصر الفعّالة للالتحاق بالمؤسسة، كذلك دورها في إشباع الحاجات، وأهميتها في تعلم أنماط جديدة في السلوك،

وحتـى يمكـن للحـوافز أن تـؤثر علـى الأداء بـشكل فعّـال، فإنـه يجـب مراعـاة العديـد مـن المبـادئ والأسس، ومن بينها: المساواة، والقوة، ونوع الحاجة، وعدالة التوزيع (الوليد، 2009).

وتؤثر الحوافز داخلياً وخارجياً في أعمال وأنشطة المؤسسة، ويتجلى ذلك من استقراء دورها فـي جـذب العمالـة المـاهرة واسـتقطابها للعمـل بالمؤسـسة، والأداء الفعّـال لمهـام الوظيفـة، إذ تعمـل العديد من المؤسسات على ربط المكافأة بصورة مباشرة بالسلوك والأداء، والحد من الغياب والتأخر عن مواعيد العمل، والاحتفاظ بالعاملين المهرة (المغربي، 2007).

ويجب أن يتم الربط مباشرة بين الحوافز، والمكافآت، والسلوك، والأداء، فالدافع على أساس العمولـة يجعـل الارتبـاط بـين الـدخل وكميـة المبيعـات واضـحاً، وعنـدما تـستخدم الأهـداف والنتـائج كوسـيلة للحفـز ومكافـأة الأعـضاء (أصـحاب مـستويات الأداء المرتفـع) فإنـه يجـب تعريـف جميـع أعضاء الفريق بالأهداف المطلوب تحقيقها، ويتم ذلك من خلال صياغتها في شكل كمي شريطة أن تحظى بالقبول من جانب الجميع، ويتم التعريف بالأهداف من خلال النشرات الدورية، أو أي وسيلة إلكترونية أخرى مع مراعاة، أن يصاحب ذلك شرح وافٍ لنظام المكافآت وكيفية استخدامه في التحفيز، وذلك للتأكد من أن كل فرد بالفريق يفهم نظرية عمل نظام المكافآت، وفي نفس الوقت يعرف النتائج الفعلية لعمله (توفيق، 2007).

اسـتنادا إلـى ماسـبق، ومـاتم تناولـة مـن موضـوعات حـول الحـوافز، وأهميتهـا، ونظريـات الحوافز، وتكملة للاطار النظري المتعلق بموضوع الدراسة الحالية، يجدر ضمن هذا الإطار التطرق إلى شروط نجاح نظام الحوافز.

شروط نجاح نظام الحوافز:

يرى عبد الوهاب (2000) أنه لكي تحقق الحوافز الأهداف المتوقعة منها، يجب أن تراعي الإدارة الشروط الهامة –التي سيأتي ذكرها–، كما أن القيادة الفعّالة واستخدام المدير للحوافز المتاحة، يعد أحد الركائز الهامة لنظام الحوافز، ومن هذه الشروط:

- اتفاق أهداف العمل وأهداف الأفراد.
- توافق الوظيفية مع ميول الفرد وقدراته.
- الجمع بين الجانبين المادي والمعنوي.
- تناسب الحافز مع الجهد المطلوب، ومراعاة عنصر التكاليف.
- ارتباط الحافز بالسلوك المطلوب، وفورية التطبيق.
- عدالة الحافز، وشعور العاملين بذلك.
- وضوح الحوافز وأسسها، وشروط الحصول عليها.
- توجيه الحوافز للأداء الجيد، وتنمية السلوك المرغوب فيه.
- إشراك الأفراد في وضع خطة الحافز.
- تناسق الحوافز، والتغلب على تناقض أجزائها.

كما ذكر عبد الرحمن (2010) عدداً من الشروط للنظام الجيد للحوافز وهي:

- البساطة، والوضوح، والاختصار في وضع وصياغة بنود النظام وحساباته.
- إمكانية تحقيق النظام، وتحقيق التصرفات –التي سيتم تحفيزها– بعد أمراً وارداً.
- التحديد في أنواع السلوك والتصرف، الذي من خلاله يتم التحفيز.
- أن يكون التصرفات والسلوك الذي سيتم تحفيزه، أو الأهداف والعوائد قابلة للقياس بسهولة.

- أن يتم وضع معايير لأداء السلوك محددة، أو مؤشرات الإنجاز والأهداف يمكن تحقيقها وقابلة للقياس.

- العدالة في منح الحوافز للأفراد، وأن يكون مناسباً لأدائهم دون التفرقة بينهم.

- ضرورة مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز، والقناعة به، والتحمس له، والمحافظة عليه.

- التنويع في الحوافز المادية والمعنوية، حتى تكون مثيرة ومرضية لكافة الاحتياجات.

بما أن للحوافز شروطاً ينبغي مراعاتها من قبل الإدارة لتحقيق الأهداف المنشودة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، فلا بد من التعرف إلى بعض المبادئ الأساسية لنظام الحوافز الفعّالة.

المبادئ الأساسية لنظام الحوافز الفعّالة

حدد أبو النصر (2009) عدداً من المبادئ الأساسية لنظام الحوافز الفعّال، وهي كالتالي:

1. مبدأ التبعية:

أي أن الثواب والعقاب ينبغي أن يكونا تابعين معتمدين على السلوك المرغوب فيه، بمعنى أن الموظف الذي يكون أداؤه متميزاً وفوق مستوى معين، يمكن أن يتم تحفيزه بمنحة زيادة على راتبه، إن الحافز "الزيادة على الراتب، أو الأجر تتبع السلوك (الأداء المتميز)"، وذلك عكس الحال لو حصل الموظف على زيادة سنوية عادية على راتبه فإن الثواب هنا لا علاقة له، ولا يتبع سلوكاً معيناً، أو مستوى أداء. إن تنفيذ مبدأ إتبْاع الثواب والعقاب بالسلوك يسمح للموظفين بالقيام بسلوك يعرفون مسبقاً أنه مجزٍ لهم.

2. مبدأ الإدراك:

لكـي يـنجح مبـدأ التبعيـة بـين الحـوافز والـسلوك، لابـد أن يكـون النـاس مـدركين للعلاقـة الموجـودة فـي هـذا المبـدأ. وينبغـي علـى المـشرف عنـدما يريـد أن يقـيم علاقـة تبعيـة بـين الحـوافز والسلوك المرغوب فيه أن ينقل هذا المبدأ إلى الموظفين وإلا فإنهم لن يتعرفوا على هذا المبدأ.

3. مبدأ التوقيت:

إن الحـافز أو الثـواب الـذي يتبـع الـسلوك بـسرعة يكـون أفـضل مـن الـذي يحـدث بعـد فتـرة طويلـة مـن حدوثـه، لـذلك ينبغـي علـى المـشرف إذا وجـد الموظـف قـد قـام بـسلوك مرغـوب فيـه وأداءً متميـزاً، أن يتبـع ذلـك بـصرف حـافز لـه فـي أسـرع وقـت، حتـى يـشعر بعلاقـة التبعيـة بـين الحـافز والسلوك.

4. مبدأ الحجم:

يتعلـق هـذا المبـدأ بكبـر أو صـغر الحـافز نفسه، فالحـافز الكبيـر سـيكون لـه أثـر أكبـر مـن الحافز الصغير.

5. مبدأ النوع:

يتعلـق هـذا المبـدأ بـأنواع الحـوافز المقدمـة، فقـد تكـون حـوافز ماديـة: كالمـال، والجـوائز، والترقيات، والعطلات، وقد تكون حوافز غير مادية مثل الرضا الوظيفي، والغرور، والاستحسان من المدير، ويختلف الأفراد فيما بينهم بالنسبة لنوع الحوافز التي يفضلونها، ويمكن للمدير من خلال المواقف المختلفة التي يواجهها مع المرؤسين، ومن خلال تعامله معهم أن يتعرف على نوع الحوافز التي يفضلها كل منهم، حتى يمكنه أن يحقق علاقة التبعية بين الثواب (الحافز)، والسلوك المؤدى من كل منهم.

6. **مبدأ الثبات:**

أن يكون نظام الحوافز ثابتاً عبر الوقت، وبين الأفراد؛ بمعنى آخر ينبغي على المشرف أن يكافئ كل المرؤوسين لنفس الشيء (حتى وإن اختلفت الحوافز حسب درجة تفضيل كل منهم للأنواع المختلفة للحوافز)، وينبغي أن تقدم المكافأة على نفس الأشياء.

7. **مبدأ التحكم:**

ويتعلق بدرجة تحكم الموظف بالسلوك الذي يرغبه المشرف، فإذا كان للموظف سيطرة تامة على السلوك المرغوب فيه (كأن يكون ملتزماً بمواعيد العمل الرسمية في الحضور والانصراف)، فإن تطبيق مبادئ نظام الحوافز يمكن أن تؤثر على السلوك. أما إذا كان الموظف لا يستطيع التحكم في السلوك لظروف خارجه عن إرادته، فإن استخدام الحوافز هنا يخلق له نوعاً من الإحباط.

يلحظ من خلال استعراض مبادئ الحوافز بأنها مترابطة، وأن كل مبدأ يعتمد على المبدأ الذي يليه، ومن هنا لابد من عرض خصائص نظام الحوافز الفعّال التي تميزها عن غيرها من أنواع الحوافز.

خصائص نظام الحوافز الفعّال

يرى الوليد (2009) أنه يجب أن يتسم نظام الحوافز ببعض الخصائص من أهمها:

1. **القابلية للقياس:** يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.

2. **إمكانية التطبيق:**

ويشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز، بلا مبالغة في تقدير الكميات، أو الأوقات، أو الأرقام.

3. **الوضوح والبساطة:** لا بد من وضوح نظام الحوافز، وإمكانية فهمه، واستيعاب أسلوبه، والاستفادة منه، وذلك من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه.

4. **التحفيز:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد، وحثهم على العمل، والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك، وتحقيق الأداء المنشود.

5. **المشاركة:** أي أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم، بما يؤدي لتحمسهم، وزيادة اقتناعهم به والدفاع عنه.

6. **تحديد معدلات الأداء:** يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة، وموضوعية للأداء، أي أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.

7. **القبول:** يسهم النظام الفعّال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه، وإلا فقد أهميته، وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة.

8. **الملاءمة:** تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذا ينبغي أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية، والأعمار السنية.

9. **المرونة:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام، إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره، أو تعديل بعض معاييره إذا استدعى الأمر ذلك.

10. **الجدوى التنظيمية:** أن يكون للنظام منفعة للمؤسسة في شكل زيادة إيراداتها وأرباحها، أو نتائج أعمالها، ويتم ذلك بمقارنة نتائج أعمال المؤسسة قبل وبعد النظام.

11. **التوقيت المناسب:** تتعلق فعّالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك، الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف.

بالنظر إلى خصائص نظام الحوافز الفعّالة، يلحظ أنها تمتاز بعدة ميزات مختلفة، كما أن تصميم نظام الحوافز يمر بعدة مراحل، لابد من التطرق لها.

مراحل تصميم نظام الحوافز

إن إعداد نظام الحوافز يحتاج إلى تصميم مسبق ، وهناك عدة مراحل يمر بها تصميم نظام الحوافز، وهي كالتالي:

أولاً: تحديد هدف النظام:

تسعى المؤسسات إلى أهداف عامة، واستراتيجيات محددة، فعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيداً، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز. وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح، أو رفع المبيعات والإيرادات، أو قد يكون تخفيض التكاليف، أو التشجيع على الأفكار الجديدة، أو تشجيع الكميات المنتجة، أو تحسين الجودة، أو غيرها من أهداف النظام (العاني، 2007).

ثانياً: دراسة الأداء:

وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوظيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة لقياس الأداء الفعلي. إن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي وجود عدد سليم من العاملين، ووجود وظائف ذات تصميم سليم، وسيطرة كاملة للفرد على العمل، وظروف عمل ملائمة (أبو النصر، 2009).

ثالثاً: تحديد ميزانية الحوافز

ويقصد بها المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام، وينبغي أن يغطي المبلغ المطلوب –الموجود في ميزانية الحوافز– البنود التالية:

- **قيمة الحوافز والجوائز:** وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، وتتضمن بنوداً جزئية مثل المكافآت، والعلاوات، والرحلات، والهدايا وغيرها.

- **التكاليف الإدارية:** وتغطي بنوداً مثل تكاليف تصميم النظام، وتعديله، والاحتفاظ بسجلها، واجتماعاته، وتدريب المديرين على النظام.

- **تكاليف الترويج:** تغطي بنوداً مثل النشرات، والكتيبات التعريفية، والملصقات الدعائية، والمراسلات، وخطابات الشكر، والحفلات متضمنة بنوداً خاصة أخرى بها (ماهر، 2010).

ويرى السالم (2004)، أن هناك عدداً من المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز وهي:

1. مرحلة الدراسة والإعداد.
2. مرحلة وضع الخطة.
3. مرحلة تجريب الخطة.
4. مرحلة تنفيذ الخطة.

وبناء على ماسبق يمكن القول بأن مراحل تصميم نظام الحوافز متناسقة ومتسلسلة، وكل مرحلة تعتمد على المرحلة السابقة لها، والمرحلة التي تليها.

مصادر التحفيز

يرى العاني (2007) أن المكافآت تُقسم إلى جزئيين: عوائد داخلية، وعوائد خارجية.

أولاً: العوائد الداخلية:

وهي الرضا الذي يتلقاه الشخص حالما يقوم بأداء عمل معين. أو إنجاز مهمة صعبة، يمكن أن تعطي شعوراً حسناً للإنجاز، أو حل مشكلة تفيد الآخرين أو يمكن أن تلبي مهمة شخصية.

ثانياً: العوائد الخارجية:

تُعطى من قبل شخص آخر كنتيجة لأداء الموظف لعمل معين مثل إنجاز مهمته، والأداء الجيد، والسلوك الإيجابي، كأن يوصي المدير بترقية، أو زيادة للموظفين الذين يؤدون أعمالهم بشكل جيد. إن أهمية الحافز تقود إلى الأداء العالي داخل المؤسسات، وقد وجدت إحدى الدراسات الحديثة أن حافز الموظفين العالي يسير يداً بيد مع الأداء والربح العالي للمؤسسة، وكذلك يستطيع المديرون استخدام نظرية الحافز للمساعدة في تلبية حاجات الموظفين، وفي نفس الوقت يشجع الأداء العالي للعمل.

أساليب القيادة الإدارية في التحفيز:

يرى أبو النصر (2009) أن هناك عدداً من الأساليب التي يمكن للمدير أن يستخدمها في تحفيز العاملين، وهي:

1. التعرف بدقة على أهداف المؤسسة، ونقلها بصورة محددة وواضحة للعاملين، فهي تُعد أهدافاً لهم أيضاً.
2. التعرف على حاجات العاملين، وميولهم، واتجاهاتهم، والتعامل معهم على هذا الأساس.
3. الحوافز الممنوحة يجب أن تكون على أساس الأداء، وليس على أساس آخر.
4. الاستماع إلى اقتراحات العاملين، وتحفيز المتميز منهم، لدفعه إلى بذل مزيد من الجهد في العمل.
5. أن تكون المكافآت المقدمة ذات قيمة بالنسبة للفرد ومتماشية مع رغباته.
6. تقديم مكافآت عن السلوك، أو الإنجاز المطلوب أمام الجماعة لتحميس باقي الأعضاء.
7. أن يقوم المدير بتوضيح طبيعة المهام للمرؤوسين وتدريبهم بنفسة، ثم متابعة أدائهم.

8. تقديم المكافأة بعد تحقيق النتائج المطلوبة مباشرة ما أمكن ذلك.

9. عدم إعطاء المرؤسين مهام غير مهمة .

10. ان يمنح المدير الحوافز المالية والمادية بناءً على إمكانيات المؤسسة في هذا المجال.

11. تقديم معلومات مستمرة للمرؤوسين عن مدى التقدم في الإنجاز.

12. التعرف على إجراءات العقاب المدرجة بلائحة المؤسسة، وكيفية استخدامها.

13. تشجيع المشاركة، وروح التعاون بين المرؤوسين.

وبالرغم من تنوع الأساليب التي يستخدمها المديرون في تحفيز العاملين، إلا أن هناك عوامل وأسباباً قد تؤدي إلى فشل نظم التحفيز المستخدمة.

أسباب فشل نظم التحفيز

يرى الملكاوي (2007) أن هناك مجموعة من الأسباب قد تؤدي إلى فشل نظم التحفيز، وهي:

1. الأجر المحفز لا يعد بديلاً للإدارة الجيدة، فمكافأة الفرد عن مستوى أدائه يفترض أنها على بذل المزيد من الجهد، ولكن ليس الحافز هو المهم في كل الأحوال، فقد تكون هناك أسباب أخرى، فالإدارة هي المسؤولة الوحيدة عنها مثل غموض التعليمات، وعدم وضوح الأهداف، وعدم العناية بسياسات الاختيار والتدريب.

2. التركيز فقط على ما يُمنح الحافز من أجله، حيث يشير علماء النفس إلى أن الأفراد يبذلون أقصى ما لديهم من جهد إذا عرفوا أنهم سيكافئون عليه، ولكن هذه الجهود غالباً ما تركز على ناحية معينة دون الأخرى.

3. مكافأة المخطئ، وقد يتم ذلك من خلال إعطاء جميع العاملين الحوافز المالية، التي صرفها بشكل روتيني، أو في آخر السنة.

4. إن المكافآت قد تمزق العلاقات بين الأفراد، ولذلك فقد تقلل من فرص تشكيل فرق العمل، بسبب تركيز الفرد على تحقيق مصلحته الخاصة.

5. قد تقلل المكافآت من درجة استجابة الأفراد، نظراً لأن التركيز الأساس لديهم، هو تحقيق أهداف معينة، مثل خفض التكلفة، ولذلك فإن حدوث أي تغييرات، يعني صعوبة تحقيق هذا الهدف، وبالتالي يلعب الحافز دوراً وسيطاً بين حدوث التغيير، ودرجة استجابة العاملين.

6. قد تقلل المكافآت الحافز الداخلي لدى الفرد نظراً لأنها تشعره بأنه لا يستطيع الأداء الجيد لواجبات وظيفته بشكل أختياري.

7. إن الأفراد يرغبون في الحصول على حوافز معينة، بالإضافة إلى الحوافز المادية، فالفرد يرغب في أن يستمتع بعمله، وأن يشعر بقيمته وهو يمارس واجبات وظيفته، ولذلك فإن التركيز على الحوافز المادية فقط سيقلل من درجة ولاء العاملين للمؤسسة.

8. إن الأجر ليس الحافز الوحيد، حيث أشار فريدرك هيرزبيرج إلى أن المال يحقق حالاً من الهدوء المؤقت لدى الفرد، وسرعان ما يزول تأثير هذا الحافز، ولذا فهو يرى أن تقديم المزيد من الأموال لن يزيد من دافعية الفرد.

وتاسيساً على ماسبق، وما تم تناوله من أسباب فشل أستخدام نظم التحفيز، إلا أن هناك مخاطر لعدم تفعيل نظام التحفيز في المؤسسات، التي لابد من استعراضها والتعرف إليها لتجنب الوقوع بها من قبل المديرين في المؤسسات التي يقودونها.

مخاطر عدم تفعيل نظام التحفيز في المؤسسات

تتعرض عملية التحفيز في المؤسسات المختلفة إلى عدة مخاطر: تتمثل في عدم القدرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية المهمة، أو اتخاذ الإجراءات التعويضية المناسبة في ضوء ما قد تتسبب فيه هذه الأحداث من نتائج سلبية، وبالتالي فإن الخطر الرئيس يتمثل في إنتهاج أسلوب في بعض الحالات يتم فيه تجاهل فرد معين أو مجموعة بعينها. وقد تقدم الإدارة مبررات سطحية تعلل بها هذا الأمر. فقد تشير الإدارة إلى أن الأمور في العمل تسير على ما يرام، ومن ثم لا توجد حاجة إلى عقد اجتماعات أو حتى إجراء المزيد من الاتصالات بهذا الرفد، أو المجموعة، وربما ما يجعل هذا الأمر مبالغاً فيه، هو كثرة الغياب من جانب الطرفين بسبب العطلات السنوية، أو رحلات العمل، أو الدورات التدريبية، أما من وجهة نظر الفرد الذي لم يلق الاهتمام الكافي، فإن هذا الأمر يعود إلى عدم الاهتمام، والإعجاب، وعدم أهمية دوره في المؤسسة والمقارنات، التي لا تكون في صالحه إلى اعتبار الأفراد، أو المهام الأخرى أكثر أهمية، والتركيز على النقاط السلبية (بيير، 2007).

ويرى مرعي (2003) أنه إذا لم تستخدم المؤسسة نظام تحفيز فعّالاً، فقد تتعرض للعديد من المخاطر: وهي تدني مستوى الأداء لدى العاملين، وانخفاض معدلات الإنتاج والإنتاجية إلى مستويات أقل من الأهداف المحددة، وتراجع جودة المنتجات والخدمات، بالاضافة إلى زيادة الزمن المتفق على إنجاز المهام والأعمال فيه عن الوقت الفعلي المحدد سابقاً،وشعور العاملين بعدم الرضا في أعمالهم، وابتعاد العاملين عن العمل في إطار التعاون، وتكريس النزعة المصلحية الذاتية، وكذلك سيادة اللامبالاة، وغياب روح المسؤولية في الأعمال التي يقوم بها العاملون، توجيه العاملين اللوم إلى بعضهم بعضاً حين ظهور التقصير في العمل، والتنصل من تحمل الأخطاء وتحميلها للآخرين، وكذلك ارتفاع نسبة التغيب المقصودة إلى نسبة الغياب عن العمل تحت ذرائع

مختلفة: مثل المرض، الظروف الإجتماعية، وارتفاع نسبة دوران العمل، وترك المؤسسة حين توافر فرص عمل في مؤسسات أخرى، واستغلال كل الفرص للتأخر عن الحضور إلى العمل، والسعي إلى مغادرته قبل الأوان، والابتعاد عن مكان العمل في أوقات الراحة، هروباً من بيئته ووسطه تحت ذرائع مختلفة، والتعبير عن الشك والارتياب في جدوى كل قضية تُطرح في المؤسسة، وسد آفاق النجاح، وازدياد المطالب والشكاوى باستمرار في كل وقت ومناسبة تسمح بذلك، وظهور علامات عدم السعادة على ملامح العاملين، والتذمر في كل موقف وحال، وعدم تمتع الإدارة بالاحترام والتقدير من العاملين في المؤسسة، واتهامها بالتقصير في حقوقهم وتلبية احتياجاتهم.

يُلحظ من خلال استعراض ماسبق أن من أبرز المخاطر التي تنجم عن عدم تفعيل نظام التحفيز، هو عدم القدرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية المهمة، أو إتخاذ الإجراءات التعويضية المناسبة، وتدني مستوى أداء العاملين، وبالتالي انخفاض مستوى الإنتاج في المؤسسة، لذا لابد من التخلص من العوامل المحبطة للتحفيز، والتعرف إلى مثبطات حماس العاملين.

التخلص من العوامل المحبطة للتحفيز

يرى حسن (1999) أن هناك العديد من الطرق التي من شأنها العمل على إخماد الروح المعنوية للمؤسسة، ومن ثم قتل روح التحفيز عند العاملين، ولكن هناك أيضاً أربع خطوات مهمة من شأنها أن تبني قوة للمؤسسة، وتُحصنها ضد عوامل الإحباط، وهي:

- أستخدام الأفضل.
- الأحتفاظ بالأفضل.
- توفير تغذية راجعة أمينة، وثناء، وتشجيعاً للعاملين.
- الحرص على بقاء ثقة العاملين بأنفسهم.

مثبطات حماس العاملين

ينبغي تحديد مثبطات حماس العاملين في أي مؤسسة والقضاء عليها، ويمكن تحديد بعض هذه المثبطات كالتالي، النقد غير البناء، وبيئة عمل مادية غير مناسبة، أجور غير عادلة، اجتماعات غير هادئة، صراعات في بيئة العمل، حجب المعلومات، المنافسة الداخلية السلبية، وتوزيع الحوافز بشكل غير عاجل، وقواعد غير ضرورية، وقيم وأخلاقيات سلبية، وتوقعات غير واضحة، وإدارة غير ديمقراطية، والاستهانة بجهود العاملين (الفريحات وآخرون، 2009).

العوامل المشعلة لحماس العاملين

يرى أبو النصر (2009) أنه يمكن تحديد بعض العوامل المشعلة لحماس العاملين: ومنهاالإدارة الديمقراطية، والأجور العادلة، والتدريب، والحوافز العادلة والموضوعية، وإشراك العاملين في جميع مراحل العمل، وكذلك التقييم الموضوعي للأداء، بالاضافة إلى تكوين فرق عمل ذاتية، ونشر وتبادل المعلومات، والاجتماعات الهادفة، وقيم وأخلاقيات إيجابية، والصراحة الإيجابية في الاتصال.

ثانيا: الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء الدراسات السابقه ذات الصلة بموضوع الدراسة التي استطاع الباحث التوصل إليها من خلال مطالعة المصادر المعرفية والعلمية المختلفة، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات وفقا لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث.

أجرى حكيم (1995) دراسة في المملكة العربية السعودية هدفت إلى تحديد العوامل الأساسية لحفز أعضاء هيئة التدريس بكليات المعلمين. تكونت عينة الدراسة من (605) عضواً من أعضاء هيئة التدريس من حملة الدكتوراه والماجستير، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الأستبانة. أظهرت نتائج الدراسة أن الرضا الوظيفي العام لأعضاء هيئة التدريس كان بدرجة

متوسطة، كما أظهرت النتائج وباستخدام اختبار (T)، ومقارنة المتوسط الحسابي للعناصر العشرة لنظرية العامل المزدوج لهرزبرخ بالمتوسط الحسابي للرضا العام وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتسعة من هذه العوامل، غير أن الرضا بالنسبة لسبعة من هذه العوامل كان أقل من الرضا العام بنسب متفاوتة.

كما أجرى أبو السكر (2000) دراسة في الأردن هدفت إلى التعرف على مستوى رضا العاملين الإداريين في كل من الجامعات الحكومية والخاصة في الأردن عن حوافز العمل. ولتحقيق أهداف الدراسة أستخدم الباحث مقياس الرضا الوظيفي على مجالات الحوافز الستة، وتكونت عينة الدراسة من (421) موظفاً إدارياً، وأجريت الدراسة على عشر جامعات حكومية وخاصة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن العاملين الإداريين بالجامعات الخاصة أكثر رضا من نظرائهم بالجامعات الحكومية عن حوافز العمل، كما بينت نتائج الدراسة أن الحوافز الإيمانية احتلت المرتبة الأولى في مقياس الرضا عن الحوافز، فيما احتلت الحوافز المالية المرتبة الأخيرة.

وقام عثامنة (2001) بدراسة في الأردن هدفت إلى الكشف عن اتجاهات أعضاء هيئة التَّدريس نحو المناخ التنظيمي السائد بجامعة اليرموك، من خلال الأبعاد الآتية: الأسلوب الإداري والقيادي، والعلاقات والاتصالات، واتخاذ القرارات والصلاحيات، والإجراءات والسياسات، وحوافز العمل وفرص التقدم، والنمو المهني. تكونت عينة الدراسة من (350) عضو هيئة تَّدريس؛ تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وقد أستخدمت الباحثة أداة الأستبانة لتحقيق أهداف الدراسة ، أشارت نتائج الدراسة إلى أن تقييم أعضاء هيئة التَّدريس للمناخ التنظيمي بجامعة اليرموك بشكل عام، هو متوسط وفوق المتوسط، وإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أعضاء هيئة التَّدريس لأبعاد المناخ التنظيمي، تعزى لمتغير الجنس، باستثناء المجال المتعلق بالسياسات والإجراءات، حيث ظهرت فروق لصالح الذكور.

كما قامت كينوثيا (Kenuthia, 2006) بدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت إلى الكشف عن الحوافز المادية والمعوقات التي تدعو أعضاء هيئة التَّدريس للتَّدريس في الجامعات المفتوحة في الولايات المتحدة الأمريكية. تكونت عينة الدراسة من (96) عضواً من أعضاء هيئة التَّدريس الذين تم اختيارهم عشوائياً من مجموعة من الجامعات في المنطقة الغربية الوسطى من الولايات المتحدة. أستخدمت الدراسة مقابلة مفتوحة مكونة من (12) سؤالاً مفتوحاً في عملية جمع البيانات. أشارت نتائج الدراسة إلى أن الحوافز المادية الشخصية تعلب دوراً هاماً في توجه أعضاء هيئة التَّدريس في الجامعات المفتوحة. كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن الحوافز النقدية لم تكن مهمة جداً حسب تصورات المشاركين في التوجه نحو التَّدريس في الجامعات المفتوحة.

وأجرى ستون (Ston, 2006) دراسة في الولايات المتحدة الامريكية هدفت إلى الكشف عن أثر الحوافز المادية في تشجيع أعضاء هيئة التَّدريس في الجامعات على إجراء الدراسات والأبحاث العلمية. تكونت عينة الدراسة من (65) عضواً من أعضاء هيئة التَّدريس، الذين يعملون في ثلاث جامعات أمريكية، وأستخدمت الدراسة المقابلة والاستبانه في عملية جمع البيانات، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أعضاء هيئة التدريس يعتقدون أن إنشاء صندوق لدعم الأبحاث والدراسات العلمية محفز هام يساهم في دفعهم نحو البحث والدراسة. كما أشارت النتائج إلى أن المنح البحثية مهمة جداً في تشجيع أعضاء هيئة التَّدريس نحو الدراسة والبحث.

كما أجرى وينتر وبيترسكو وروديريغز (Winter, Petrsko & Rodriguez, 2007) دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت إلى التعرف إلى أثر استخدام المحفزات المادية من أجل استقطاب أعضاء هيئة التَّدريس في كليات المجتمع المتوسطة للتَّدريس في الجامعات الحكومية، والخاصة والمفتوحة. تكونت عينة الدراسة من (187) عضواً من حملة شهادات الماجستير الذين يدرسون في عدد من كليات المجتمع المتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية.

أستخدمت الدراسة الاستبانه والمقابلة المقننة في عملية جمع البيانات. أشارت نتائج الدراسة إلى أن خطة الرعاية الصحية والراتب كانتا من أهم الحوافز المادية، التي تدعو أعضاء هيئة التَّدريس في كليات المجتمع المتوسطة للعمل كأعضاء هيئة تَّدريس في الجامعات المختلفة.

وقامت تيان (Tien, 2007) بدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت إلى الكشف عن السلوك الأكاديمي البحثي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات التايوانية. تكونت عينة الدراسة من (136) عضواً من أعضاء هيئة التَّدريس الذين يدرسون في ثلاث جامعات في تايوان. أستخدمت الدراسة الملاحظة والمقابلة في عملية جمع البيانات. أشارت نتائج الدراسة إلى أن تقديم حوافز مادية "نقود" وترقية أكاديمية، يعمل على زيادة السلوك البحثي الأكاديمي لدى أعضاء هيئة التَّدريس، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق في السلوك البحثي الأكاديمي تعزى لمتغير الكلية "الكليات الإنسانية، العلمية، الاقتصادية" قبل الحصول على الحوافز المادية، وبعد الحصول على هذه الحوافز، وأن المكافآت المادية الناتجة عن الترقية الأكاديمية كانت أهم دافع لنشر الدراسات والأبحاث.

كما قام لوف وكوتشين (Love & Kotchen, 2010) بدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، هدفت إلى الكشف عن دور الحوافز المادية المقدمة من قبل مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة على سلوك الطلاب وأعضاء هيئة التَّدريس، حيث تكونت عينة الدراسة من (147) عضواً من أعضاء هيئة التَّدريس و(2126) طالباً وطالبة من طلاب مؤسسات التعليم العالي، وأستخدمت الدراسة الأستبانة في عملية جمع البيانات، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين مستوى الحوافز المادية المقدمة لعضو هيئة التَّدريس وبين جهده في تَّدريس الطلاب. وأشارت النتائج إلى أن المحفزات المادية المؤسسية المقدمة من مؤسسات التعليم العالي تلعب دوراً هاماً في الحصول على أفضل أعضاء هيئة التَّدريس في التخصصات المختلفة.

وأجرت لين (Lin, 2010) دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت إلى الكشف عن نظام الحوافز المادية المقدمة لأعضاء هيئة التَّدريس في الجامعات الأمريكية وعلاقته بمفهوم الرأسمالية الأكاديمية، وتكونت عينة الدراسة من (1728) عضواً من أعضاء هيئة التَّدريس، الذين تم اختيارهم عشوائياً من (920) مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي الأمريكية التي تدرس تخصصات علوم الاقتصاد المختلفة. أستخدمت الدراسة الأستبانة في عملية جمع البيانات، و أشارت نتائج الدراسة إلى أن تخصص عضو هيئة التَّدريس، ورتبته، وخبرته في التَّدريس الجامعي، تلعب دوراً هاماً في حجم الحوافز المادية التي يحصل عليها.

كما قام باكس – جلنر وشيجنوف (Backes – Gellner & Shlingheff, 2010) بدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت إلى المقارنة بين الحوافز المادية المهنية، التي يحصل عليها أعضاء هيئة التَّدريس في الجامعات الألمانية والأمريكية. أستخدمت الدراسة الحالية المنهجية النوعية، حيث تم تحليل نظام الحوافز المادية المقدمة لأعضاء هيئة التَّدريس في الجامعات الألمانية والأمريكية. أشارت نتائج الدراسة إلى أن معظم أعضاء هيئة التَّدريس في كل من الولايات المتحدة وألمانيا يقومون بزيادة مستوى نشرهم للأبحاث والدراسات فيما إذا كانت الحوافز المادية الناتجة عن عملية النشر عالية. كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن الحوافز المادية المهنية في ألمانيا كانت أفضل من الولايات المتحدة.

وفي دراسة المدهرش (2011) في المملكة العربية السعودية هدفت إلى التعرف إلى الحوافز وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التَّدريس من وجهة نظرهم بالجامعات السعودية. تكون مجتمع الدراسة من (14219) عضو هيئة تَّدريس في جميع الجامعات السعودية الحكومية، وتكونت عينة الدراسة من (1675) عضو هيئة تَّدريس في ست من الجامعات السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانه مكونة من (48) فقرة لتحقيق أهداف الدراسة. توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن الحوافز المتعلقة بأعباء العمل جاءت في المرتبة الأولى،

وبدرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الحوافز المتعلقة بالمشاركة باتخاذ القرارات بالمرتبة الثانية، والحوافز المتعلقة بالعلاقات الإنسانية بدرجة تقدير متوسطة، بينما جاء مجال الحوافز المتعلقة بالمكافأة والقيادات في المرتبة الأخيرة، وبدرجة متوسطة، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لأثر الكلية في جميع مجالات الحوافز، بإستثناء الحوافز المتعلقة بالعلاقات الإنسانية، والحوافز المتعلقة بتقويم الأداء لأعضاء هيئة التَّدريس، وجاءت الفروق لصالح الكليات العلمية، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائياً، تعزى لأثر الرتبة الأكاديمية في جميع المجالات والأداة الكلية، باستثناء مجال الحوافز المتعلقة بالترقية، والحوافز المتعلقة بالمشاركة في إتخاذ القرارات.

وأجرى فاسكيز ودافيلا (Vasquez & Davilla, 2011) دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت إلى الكشف عن سياسات الحوافز المادية البحثية في الجامعات الكولومبية، وأثرها على سلوكيات البحث لدى أعضاء هيئة التَّدريس في هذه الجامعات. أستخدمت الدراسة المنهجي النوعي، حيث تم مراجعة الوثائق ذات الصلة بنشر أعضاء هيئة التَّدريس للأبحاث، والدراسات في المجلات العلمية المحكَّمة، إضافة لمشاركتهم في المؤتمرات العلمية. أشارت نتائج الدراسة إلى أن سياسات الحوافز المادية البحثية ليست فاعلة، أي أن الجامعات الكولومبية ليست فاعلة في تشجيع أعضاء هيئة التَّدريس في هذه الجامعات على نشر الأبحاث والدراسات والمشاركة في المؤتمرات العلمية المختلفة.

كما أجرت شايمان (Chepmen, 2011) دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت إلى الكشف عن الدافعية الداخلية، والحوافز المادية، التي تدعو أعضاء هيئة التَّدريس لتَّدريس مساقات التعلم عن بعد. تكونت عينة الدراسة من (316) عضواً من أعضاء هيئة التَّدريس الذين أجابوا على استبانه عن طريق الإنترنت تكشف عن الدافعية الداخلية لديهم والحوافز المادية التي تجعلهم يُدرسون مساقات في عدد من الجامعات المفتوحة في الولايات المتحدة. أشارت نتائج الدراسة إلى

أن الأجور العالية والحوافز المادية المقدمة من الجامعات المفتوحة، هي السبب الرئيس في توجه أعضاء هيئة التَّدريس نحو تَّدريس مساقات التعلم عن بعد. كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن عدم دفع حوافز مادية عالية لقاء التَّدريس في الجامعات التقليدية هي أهم أسباب توجه أعضاء هيئة التَّدريس نحو الجامعات المفتوحة.

وقام التباش، ورسبرغ، ويودكيفتش، وأندروشاك، وباشيكو (Altbach, Resburg, Yudkevich, Androushchak & Pacheco, 2012) بدراسة هدفت إلى الكشف عن عن دور الحوافز المادية في دفع الأكاديميين نحو العمل في حقل التَّدريس الجامعي. تم في هذه الدراسة مقارنة عقود أعضاء هيئة التَّدريس في ثمانية وعشرين دولة عبر العالم. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تباين واضح في حجم العقود المهنية المقدمة في مختلف دول العالم، وأن أعضاء هيئة التَّدريس لديهم آمال في الحصول على عقود تَّدريس جيدة، وأن أعضاء هيئة التَّدريس في الدول الفقيرة يسعون إلى الحصول على عقود مادية مجزية في الدول المتقدمة في الجامعات البحثية وغير البحثية.

التعقيب على الدراسات السابقة

بمطالعة واستعراض الدراسات السابقة يلحظ أن بعض تلك الدراسات قد تناولت اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو حوافز العمل في مختلف الجامعات، ومنها القطاعات الحكومية والخاصة، كدراسة التباش، ورسبرغ ، ويودكيفتش، واندروشاك، وباشيكو (Altbach, Resburg, Yudkevich, Androushchak & Pacheco, 2012)، التي تناولت دور الحوافز المادية في دفع الأكاديميين نحو العمل في حقل التَّدريس الجامعي، ودراسة كينوثيا (Kenuthia, 2006)، التي توصلت إلى أن الحوافز المادية الشخصية تعلب دوراً هاماً في توجه أعضاء هيئة التَّدريس

إلى الجامعات المفتوحة. وأن الحوافز النقدية لم تكن مهمة جداً حسب تصورات المشاركين في التوجه نحو التَّدريس في الجامعات المفتوحة.

وهناك دراسات تناولت أثر الحوافز المادية في تشجيع أعضاء هيئة التَّدريس في الجامعات على إجراء الدراسة والابحاث التعليمية، كدراسة ستون (ston, 2006)، ودراسة وينتر وبيترسكو وروديريغز (Winter, Petrsko & Rodriguez, 2007)، التي تطرقت إلى أثر استخدام المحفزات المادية، من أجل استقطاب أعضاء هيئة التَّدريس في كليات المجتمع المتوسطة للتَّدريس في الجامعات الحكومية، والخاصة، والمفتوحة.

كما يلاحظ أن هناك دراسات تطرقت إلى الكشف عن السلوك الأكاديمي البحثي لأعضاء هيئة التَّدريس، كدراسة تيان (Tien, 2007) التي هدفت إلى الكشف عن السلوك الأكاديمي البحثي لأعضاء هيئة التَّدريس في الجامعات التايوانية، ودراسة لوف وكوتشين (love & kotchen, 2010) التي تناولت دور الحوافز المادية المقدمة من قبل مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحده على سلوك الطلاب وأعضاء هيئة التَّدريس.

وثمة دراسات أخرى جمعت بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي، كدراسة المدهرش (2011)، التي تناولت الحوافز وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التَّدريس، ودراسة لين (line, 2010)، التي تطرقت إلى الحوافز المادية المقدمة لأعضاء هيئة التَّدريس وعلاقتها بمفهوم الرأسمالية الأكاديمية.

كما لاحظ الباحث من خلال استعراض الدراسات السابقة أن معظمها أستخدم الأستبانة كأداة لجمع البيانات: مثل دراسة عثامنة (2001)، ودراسة المدهرش (2011)، ودراسة أبو السكر (2000)، ودراسة لين (Line, 2010)، ودراسة شايمان (Chebmen, 2011).

وهناك بعض من الدراسات السابقة التي أستخدمت أدوات أخرى مثل دراسة كينوثيا (kenuthia, 2006)، التي أستخدمت أسلوب المقابلة، ودراسة وينتر وبيترسكو وروديغر (Winter, Petrsko & Rodriguez, 2007)، التي أستخدمت اسلوب المقابلة، بالاضافة إلى الاستبانه، ودراسة تيان (Tien, 2007)، التي أستخدمت المقابلات بالاضافة إلى الملاحظة، ودراسة باكس جيلنر وشيجنوف (Backs, Gellner & Shlingeff, 2010)، التي أستخدمت المنهجية النوعية، ودراسة فاسكيز ودافيلا (Vasquez & Devilla, 2011) التي أستخدمت الدراسة المنهجية النوعية.

وقد اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في أستخدام الأستبانة كاداأه لجمع البيانات، حيث أفاد الباحث من تلك الدراسات، في تصميم أداة الدراسة، وبلورة مجالاتها، كما اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث عينة الدراسة إذ تناولت أعضاء هيئة التَّدريس في الجامعات.

وبالنظر إلى الدراسة الحالية ومقارنتها بالدراسات السابقة فإن الدراسة الحالية تختلف عن هذه الدراسات في تضمنها لبعدي الدراسة وهما تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التَّدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، واقتراحات للتطوير، حيث لاحظ الباحث من خلال استعراض الدراسات السابقه بأنه لايوجد أي دراسة تناولت هذين البعدين لأعضاء هيئة التَّدريس، لذا فإن هذه الدراسة تتميز عن الدراسات السابقة بأنها من الدراسات النادرة التي تناولت دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التَّدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، كما تتميز الدراسة الحالية في تقديم مقترحات لتطوير الحوافز في الجامعات الأردنية، بالإضافة إلى أن الدراسة الحالية تجمع بين طريقتين في الحصول على البيانات وتحليلها، والمتمثلة بطريقة البحث الكمي والنوعي مما يعطي تصوراً وربط أكثر عمقاً في الوصول إلى النتائج.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل عرضا لمنهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وأداتها، وطرق التحقق من صدقها وثباتها، وإجراءات الدراسة، ومتغيراتها، والمعالجة الإحصائية، التي تم استخدامها من أجل الوصول إلى النتائج، وفيما يلي عرض لذلك.

منهجية الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، أستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي والنوعي لمعرفة دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التَّدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، ومعرفة الفروق في وجهة نظر أعضاء هيئة التَّدريس في تفعيل الحوافز، تبعا لاختلاف متغيرات الكلية، والرتبة الأكاديمية، والجامعة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أستبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة حول دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز، كما أشتملت الأستبانة على سؤال مفتوح لاستطلاع آراء أعضاء هيئة التَّدريس حول المقترحات لتطوير دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز، بالإضافة إلى استخدام أسلوب المقابلة الشخصية للكشف عن آراء أعضاء هيئة التَّدريس حول المقترحات لتطوير دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز، وذلك لإثراء البيانات والمعلومات حول الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التَّدريس في الجامعات الأردنية، ممن هم برتبة (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، مدرس)، والبالغ عددهم (7815) عضو هيئة تَّدريس وفقا للإحصاءات الرسمية التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي للعام الدراسي 2012/ 2013. والجدول (1) يبين ذلك.

جدول (1)

توزع أفراد مجتمع الدراسة لأعضاء هيئة التَّدريس في الجامعات الأردنية وفقًا لمتغيرات الرتبة الأكاديمية والكلية والجامعة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	1271	%16.3
	أستاذ مشارك	1700	%21.7
	أستاذ مساعد	3639	%46.5
	مدرس	1205	%15.5
المجمــوع		7815	%100
الكلية	علمية	3919	%50.2
	إنسانية	3896	%49.8
المجمــوع		7815	%100
الجامعة	حكومية	4816	%61.6
	خاصة	2999	%38.4
المجموع		7815	%100

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (389) عضو هيئة تَّدريس موزعين على ست جامعات، وهي: جامعة اليرموك، والجامعة الأردنية، وجامعة مؤتة، وجامعة جرش الأهلية، وجامعة جدارا، وجامعة إربد الأهلية وذلك للعام الدراسي 2012/ 2013، تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية من مجتمع الدراسة الكلي، ويشكلون ما يقارب نسبته (4.9%) من مجتمع الدراسة، والجدول (2) يبين ذلك.

جدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغيرات الرتبة الأكاديمية والكلية والجامعة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	85	21.9
	أستاذ مشارك	84	21.6
	أستاذ مساعد	148	38.0
	مدرس	72	18.5
الكلية	علمية	142	36.5
	إنسانية	247	63.5
الجامعة	حكومية	251	64.5
	خاصة	138	35.5
المجموع		389	%100

كما اشتملت الدراسة على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بلغت (15) عضواً من نفس أفراد عينة الدراسة وذلك لإجراء مقابلات مقننة بهدف إثراء الدراسة وبياناتها حول المقترحات لتفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التدريس.

أداتا الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، تم الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة، وفي ضوء ذلك تم تطوير استبانه لجمع البيانات من أفراد العينة، مكونة من جزئين، الجزء الأول: أستبانة للكشف عن دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التَّدريس في الجامعات الأردنية واقتراحات للتطوير، مكونة من (62) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وهي مجال الحوافز المادية، ويتكون من (18) فقرة، ومجال الحوافز المعنوية، ويتكون من (16) فقرة، ومجال الحوافز الإدارية، ويتكون من (18) فقرة، ومجال الحوافز الإنسانية والإجتماعية، ويتكون من (10) فقرات، حيث استفاد الباحث في هذا الجزء من بعض الدراسات السابقه كدراسة ابو السكر (2000) ودراسة المدهرش (2012) بعد حذف بعض فقراتها وتعديل البعض الآخر وصياغتها لتغطية مجالات الدراسة الأربعة، والجزء الثاني من الأستبانة سؤال مفتوح لاستطلاع آراء أعضاء هيئة التَّدريس حول مقترحات تفعيل الحوافز في الجامعات الأردنية، كما اعتمد الباحث أسلوب المقابلات ذات النهاية المغلقة من أجل التعرف على المقترحات المناسبة لتطوير دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التدريس، والملحق (1) يبين أداة الدراسة بصورتها الأولية.

صدق الأداة

قام الباحث بالتحقق من صدق أداة الدراسة، تمهيداً لتطبيقها على أفراد عينة الدراسة بطريقتين، وهما:

اولاً: صدق المحتوى

للتحقق من مؤشرات صدق أداة الدراسة، تم عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من المحكّمين بلغ عددهم (29) محكَّماً من المتخصصين في جامعة اليرموك، وجامعة آل البيت، والجامعة الأردنية، والجامعة الهاشمية، وجامعة البلقاء التطبيقية، وجامعة إربد الأهلية، وجامعة جدارا للتميز، كما هو مبين في الملحق (2) بهدف التحقق من ملاءمة فقرات الأداة، ومدى مناسبتها لأغراض الدراسة، ومدى سلامة صياغتها اللغوية، وأي ملاحظات وتعديلات يرونها مناسبة، وتم الأخذ بملاحظاتهم بما يسهم في تحقيق أهداف الدراسة. واعتمد الباحث مانسبتة (85%) من اجماع المحكِّمين لحذف أو إضافة أي فقرة، وبناء على ذلك تم حذف تسع فقرات من مجال الحوافز المادية، وكذلك تم حذف خمس فقرات من مجال الحوافز المعنوية، وأيضاً تم حذف أربع فقرات من مجال الحوافز الإدارية، وكما تم حذف فقرة واحدة من مجال الحوافز الإنسانية والإجتماعية ، وتم استبدال بعض المفردات، وإعادة صياغة سبع فقرات من الناحية اللغوية، كما تم دمج فقرتين في مجال الحوافز الإدارية، لتصبح فقرة واحدة، وقد أشار المحكِّمون إلى مناسبة الأداة للكشف عن دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، وبناء على هذه التعديلات تكونت أداة الدراسة بصورتها النهائية من (44) فقرة موزعة على أربعة مجالات، كما هو مبين في الملحق (3).

ثانياً: صدق البناء

للتحقق من مؤشرات صدق البناء لأداة الدراسة، قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة مكونه من (20) عضو هيئة تَّدريس، وتم استخراج قيم معاملات ارتباط الفقرة بالمجال الذي تنتمي إليه ، وقيم معاملات ارتباط الفقرة بالأداة ككل، كما هو مبين في الجدول (3).

جدول (3)

قيم معاملات ارتباط الفقرة بالمجال الذي تنتمي إليه وقيم معاملات ارتباط الفقرة بالأداة ككل

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة
1	0.58	0.47	23	0.60	0.60
2	0.64	0.44	24	0.60	0.57
3	0.63	0.51	25	0.70	0.61
4	0.71	0.46	26	0.72	0.69
5	0.57	0.30	27	0.68	0.58
6	0.61	0.57	28	0.68	0.53
7	0.63	0.28	29	0.76	0.66
8	0.66	0.30	30	0.73	0.67
9	0.60	0.30	31	0.73	0.65
10	0.64	0.55	32	0.63	0.60
11	0.63	0.48	33	0.73	0.71
12	0.59	0.38	34	0.67	0.64
13	0.62	0.43	35	0.71	0.66
14	0.62	0.49	36	0.73	0.68
15	0.45	0.49	37	0.81	0.73
16	0.73	0.64	38	0.83	0.74
17	0.74	0.69	39	0.80	0.65
18	0.63	0.59	40	0.84	0.75
19	0.63	0.59	41	0.79	0.68
20	0.54	0.49	42	0.72	0.61
21	0.65	0.63	43	0.82	0.68
22	0.62	0.55	44	0.82	0.70

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (3) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات مع المجالات التي تنتمي إليها، تراوحت مابين (0.45 - 0.84) كما تراوحت قيم معاملات الارتباط بين الفقرات والأداة ككل مابين (0.28 - 0.75)، وهي كافية لأغراض الدراسة الحالية.

كما تم استخراج قيم معاملات الارتباط البينية لمجالات أداة الدراسة، وبين مجالات الأداة ككل، كما هو مبين في الجدول (4).

جدول (4)

قيم معاملات الارتباط البينية بين مجالات الأداة وبين المجالات والأداة ككل

المجال	الحوافز المادية	الحوافز المعنوية	الحوافز الإدارية	الحوافز الإنسانية والإجتماعية	الدرجة الكلية
الحوافز المادية	1				
الحوافز المعنوية	2.51	1			
الحوافز الإدارية	4.40	3.64	1		
الحوافز الإنسانية والإجتماعية	0.39	0.56	7.80	1	
الأداة ككل	9.63	2.82	5.91	8.86	1

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (4) أن قيم معاملات الارتباط البينية لمجالات الأداة، تراوحت مابين (0.39− 7.80)، كما تراوحت قيم معاملات الارتباط بين المجالات والأداة ككل مابين (2.82−9.63). وللتأكد من مؤشرات الصدق الداخلي للمقابلة، قام الباحث بتسجيل الملاحظات للمشاركين آلياً، ثم تفريغها يدويا على نموذج معين خصص لهذة الغاية، وتحليلها أولا بأول لضمان الدقة .

ثبات الأداة

للتحقق من ثبات الأداة، تم تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (20) عضو هيئة تَّدريس من خارج عينة الدراسة، ومن ثم إعادة تطبيقها بعد فاصل زمني مدته أسبوعان على نفس العينة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test – Retest)، كما تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين على المقياس ككل، والمجالات منفردة، وتم حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا للمجالات والمقياس ككل، كما هو مبين في الجدول (5).

جدول (5)

قيم معاملات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة معامل ارتباط بيرسون للمجالات والأداة ككل

المجال	ثبات الإعادة معامل ارتباط بيرسون	الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا
الحوافز المادية	0.86	0.80
الحوافز المعنوية	0.83	0.83
الحوافز الإدارية	0.82	0.91
الحوافز الإنسانية والإجتماعية	0.87	0.92
الأداة ككل	0.89	0.94

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (5) أن أعلى قيمة لمعامل الأتساق الداخلي كرونباخ ألفا كانت لمجال الحوافز الإنسانية والإجتماعية، وبلغت (0.92)، وأدنى قيمة لألفا كانت لصالح مجال الحوافز المادية، وبلغت (0.80)، كما بلغت قيمة ألفا للأداة ككل (0.94)، وأعلى قيمة لمعامل ارتباط بيرسون كانت لمجال الحوافز الإنسانية والإجتماعية، وبلغت (0.87)، وأدنى قيمة لمجال الحوافز الإدارية، حيث بلغت (0.82)، في حين بلغ معامل ارتباط بيرسون للأداة ككل (0.89)، وهذه النتيجة مناسبة لأغراض الدراسة الحالية.

تصحيح أداة الدراسة

تكونت أداة الدراسة بصورتها النهائيه من (44) فقرة ، كما هو مبين في الملحق (3) بحيث يضع المستجيب إشارة (x) أمام كل فقرة؛ لبيان مدى تطابق ما يرد في الفقرة مع ما يناسبه، ومدى قناعته الخطية على تدرج يتكون من خمس درجات، وفقاً لتدرج ليكرت (likert) الخماسي، وهي كبيرة جداً وتأخذ (5) درجات، وكبيرة وتأخذ (4) درجات، ومتوسطة وتأخذ (3) درجات، وقليلة وتأخذ (2) درجتين، وقليلة جداً وتأخذ (1) درجة واحدة ، علماً بأن جميع فقرات الأستبانة كانت إيجابية، وبما أن المقياس يتكون من (44) فقرة فإن أدنى درجة يمكن أن يحصل عليها المفحوص

هـي (44) درجـة، وأعلـى درجـة هـي (220)، وقـد تـم تـصنيف المتوسـطات الحسابية لتحديـد دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز على النحو الاتي:

- من 1.00 – 2.33 منخفض.
- من 2.34 – 3.67 متوسط.
- من 3.68– 5.00 مرتفع.

إجراءات تنفيذ الدراسة

لغايات تحقيق أهداف الدراسة، تم اتباع الخطوات والإجراءات الآتية :

– اعـداد أداة الدراسـة بـصورتها النهائيـة، كمـا هـو مبـين فـي الملحـق (3)، والتأكـد مـن مؤشرات صـدقها وثباتها من خـلال تطبيقها علـى عينـة إستطلاعية، بالإضـافة إلـى صـدق المحكِّمين والأخذ بارائهم وملاحظاتهم.

– الحـصول علـى كتـاب تـسهيل مهمـة مـن رئاسـة جامعـة اليرمـوك، موجـه إلـى الجامعـة الأردنيـة، وجامعـة مؤتـة، وجامعـة جـرش الأهليـة، وجامعـة إربـد الأهليـة، وجامعـة جـدارا للتميز. كما هو مبين بالملحق (4).

– حـصر أفـراد مجتمـع الدراسـة المتمثـل فـي جميـع أعـضاء هيئـة التَّـدريس فـي الجامعـات الأردنيـة للفصل الدراسـي الثـاني 2012/ 2013 بعد الرجوع إلـى الإحصاءات الرسمية التابعـة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمـي، ومـن ثـم أختيـار افـراد عينـة الدراسـة بالطريقـة الطبقية العشوائية.

– توزيــع اداة الدراســة علــى أفــراد العينــة، حيــث تــم توزيــع (540) أســتبانة، وتوضــيح طريقة الإجابة على فقراتها، وتم التأكيد علـى أن المعلومات التي سيتم الحصول عليها لن

تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وضرورة الإجابة على جميع فقرات أداة الدراسة بدقة.

– تم جمع أداة الدراسة وتدقيقها والتأكد من صلاحيتها لأغراض التحليل الاحصائي، وتصنيفها حسب متغيرات الدراسة، وتم استرداد (399) أستبانة؛ من أصل (540) أستبانة، كما تم استبعاد (10) استبانات لعدم ذكر الكلية، والجامعة، والرتبة الأكاديمية، وبناءً على ذلك، فقد تكونت عينة الدراسة بصورتها النهائيه من (389) عضو هيئة تَّدريس.

– ولإتمام إجراءات جمع البيانات تم استخدام أسلوب المقابلات ذات النهايات المغلقة كوسيلة إيضاحية إسنادية للبيانات التي تم جمعها بواسطة السؤال المفتوح للأستبانة، وللأجابة عن سؤال الدراسة المتعلق بمقترحات دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، قام الباحث بالخطوات الآتية:

– القيام بزيارة بعض أفراد عينة الدراسة المشاركون في المقابلة والبالغ عددهم (15) فرداً بهدف التعرف إليهم، وتعريفهم بالباحث، وأهداف الدراسة، لإجراء المقابلة معهم حيث تم تحديد موعد منفرد لكل واحد منهم، وذلك وفق برنامج الباحث وما تقتضيه ظروف أفراد عينة الدراسة، ثم قام الباحث بالاجتماع بالمشاركين كلاً على حدا وإجراء المقابلات معهم في موعدها المقرر حسب البرنامج، حيث تم طرح سؤال المقابلة والاستماع لاستجاباتهم، وتدوينها خطياً بالإضافة إلى تسجيلها صوتياً. وتمت المقارنة بين المعلومات المدونة خطياً والمسجلة وفقاً لطريقة التحليل النوعي، ومن ثم أستخدم طريقة التحليل الكمي باستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة للوصول إلى أبرز ما تم طرحه من مقترحات حول

دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، وتجدر الإشارة أن فترة المقابلة تراوحت ما بين (15– 30) دقيقة لكل مشارك.

– رصد البيانات وتصنيفها وادخالها للحاسوب، واستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة عن طريق برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، لاستخلاص النتائج.

– ومن ثم تمت مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها وتفسيرها، وفي ضوءها تم تقديم التوصيات اللازمة.

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات المستقلة

– الرتبة الأكاديمية: ولها اربعة مستويات وهي: (أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد، ومدرس).

–الكلية: ولها فئتان: (علمية، وإنسانية)

– الجامعة: ولها فئتان: (حكومية، وخاصة).

ثانياً: المتغيرات التابعة

– دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التَّدريس في الجامعات الأردنية.

– اقتراحات لتطوير دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز.

المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة، تم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

1- للإجابة عن السؤال الأول، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التَّدريس في الجامعات الأردنية.

2- للإجابة عن السؤال الثاني، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الثلاثي المتعدد، واستخدام المقارنات البعدية بطريقة شفية لاستجابات أعضاء هيئة التَّدريس حول دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التَّدريس في الجامعات الأردنية، تعزى لمتغيرات الكلية، والرتبة الأكاديمية ، والجامعة.

3- للإجابة عن السؤال الثالث، تم رصد وتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال المفتوح والمقابلة وتوزيعها إلى فئات وفقاً لعملية التحليل النوعي، ومن ثم استخراج التكرارات والنسب المئوية لتحديد استجاباتهم حول المقترحات، التي يمكن تقديمها لتطوير دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التَّدريس في الجامعات الأردنية.

الفصل الرابع

النتائج

يتناول هذا الفصل عرضا للنتائج التي تم التوصل إليها وفقاً لاسئلة الدراسة،التي هدفت إلى الكشف عن دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التَّدريس في الجامعات الأردنية، واقتراحات للتطوير، ومعرفة فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز. وفيما يلي عرض لهذه النتائج.

أولاً:النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التَّدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة من وجهة نظرهم؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التَّدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة من وجهة نظرهم، كما هو مبين في الجدول (6).

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التَّدريس في الجامعات الأردينة الحكومية والخاصة من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	3	الحوافز الإدارية	2.83	0.70	متوسط
2	4	الحوافز الإنسانية والإجتماعية	2.80	0.88	متوسط
3	2	الحوافز المعنوية	2.58	0.68	متوسط
4	1	الحوافز المادية	2.23	0.62	منخفض
		دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز ككل	**2.64**	**0.60**	متوسط

يتبين من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لدور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التَّدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة قد تراوحت بين (2.23-2.83)، وجاء مجال الحوافز الإدارية في المرتبة الأولى، وبأعلى متوسط حسابي بلغ (2.83) وبدرجة تقدير متوسطة، بينما جاء مجال الحوافز المادية في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (2.23)، وبدرجة تقدير منخفضة، وبلغ المتوسط الحسابي لدور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز ككل (2.64) وبدرجة تقدير متوسطة.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات الحوافز على حدا، حيث كانت على النحو الاتي:

اولا: مجال الحوافز المادية

للكشف عن تقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال ،تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، كما هومبين في الجدول (7).

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الحوافز المادية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	تكافيء الجامعة عضو هيئة التَّدريس الذي يتولى منصباً إدارياً مكافأة مالية مناسبة.	2.78	0.99	متوسط
2	2	تمنح الجامعة عضو هيئة التَّدريس مكافأة مالية مناسبة لقاء قيامه بالأعمال الإضافية.	2.66	1.00	متوسط
3	3	تخصص الجامعة نسبة كافية من ميزانيتها المالية لدعم البحث العلمي.	2.64	1.08	متوسط
4	6	تمنح الجامعة عضو هيئة التَّدريس مكافأة مالية مناسبة لقاء تحكيم الأبحاث.	2.48	.99	متوسط
5	5	تصرف الجامعة لعضو هيئة التَّدريس مكافأة مالية لقاء حضور المؤتمرات العلمية.	2.31	1.00	منخفض
6	9	تمنح الجامعة عضو هيئة التَّدريس علاوات مالية لقاء العمل في مناطق نائية.	1.93	1.00	منخفض

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
7	4	تقدم الجامعة مكافآت مالية لعضو هيئة التَّدريس المتميز في عمله.	1.83	0.93	منخفض
8	8	تصرف الجامعة لعضو هيئة التَّدريس مكافأة مالية بدل صعوبة عمل.	1.81	0.98	منخفض
9	7	تمنح الجامعة عضو هيئة التَّدريس مكافأة مالية لقاء الاشتراك بلجان القسم.	1.65	0.96	منخفض
		مجال الحوافز المادية ككل	**2.23**	**0.62**	منخفض

يتبين من الجدول (7) ان المتوسطات الحسابية لدور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التَّدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة لفقرات مجال الحوافز المادية تراوحت مابين (1.65− 2.78)، حيث جاءت الفقرة (1) التي تنص على "تكافئ الجامعة عضو هيئة التَّدريس الذي يتولى منصباً إدارياً مكافأة مالية مناسبة" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (2.78) وبدرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة (7) ونصها "تمنح الجامعة عضو هيئة التَّدريس مكافئه مالية لقاء الإشتراك بلجان القسم" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (1.65)، وبدرجة تقدير منخفضة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الحوافز المادية ككل (2.23)، وبدرجة تقدير منخفضة.

ثانياً: مجال الحوافز المعنوية

للكشف عن تقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، كما هو مبين في الجدول (8).

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الحوافز المعنوية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	19	تهنئ الجامعة عضو هيئة التَّدريس الذي يحصل على ترقية أكاديمية.	3.12	1.17	متوسط
2	18	تولي الجامعة عضو هيئة التَّدريس رئاسة اللجان الجامعية والاشتراك بها.	3.02	1.08	متوسط
3	15	تمنح الجامعة عضو هيئة التَّدريس إجازة بدون راتب للعمل خارج الجامعة.	2.89	1.26	متوسط
4	16	ترشح الجامعة عضو هيئة التَّدريس في الدورات التدريبية لتطوير أدائه.	2.76	1.11	متوسط
5	17	تهتم الجامعة بإرسال عضو هيئة التَّدريس لحضور الندوات والمؤتمرات العلمية.	2.75	1.16	متوسط
6	10	تقدم الجامعة لعضو هيئة التَّدريس عبارات الثناء والشكر الشفوية لقاء إنجاز أعماله ومهامه.	2.74	1.17	متوسط
7	20	تعطي الجامعة الإشراف على رسائل الماجستير والدكتوراه اعتباراً عند ترقية عضو هيئة التَّدريس.	2.69	1.06	متوسط
8	11	تُرسل الجامعة لعضو هيئة التَّدريس كتب شكر لقاء جهوده المميزة.	2.60	1.15	متوسط
9	12	تمنح الجامعة عضو هيئة التَّدريس المتميز شهادة تقديرية في نهاية الفصل الدراسي.	1.96	1.03	منخفض
10	13	تمنح الجامعة عضو هيئة التَّدريس الدروع والميداليات تكريماً له.	1.93	0.93	منخفض
11	14	تُقيم الجامعة حفل تكريم لعضو هيئة التَّدريس المميز.	1.91	1.04	منخفض
		مجال الحوافز المعنوية ككل	**2.58**	**0.68**	**متوسط**

يتبين من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لدور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التَّدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة قد تراوحت مابين (1.91-3.12)، وجاءت الفقرة (19) التي تنص على "تهنئ الجامعة عضو هيئة التَّدريس الذي يحصل على ترقية أكاديمية" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (3.12)، وبدرجة تقدير متوسطه، بينما جاءت الفقرة (14) ونصها "تُقيم الجامعة حفل تكريم لعضو هيئة التَّدريس المميز" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (1.91)، وبدرجة تقدير منخفضة، وبلغ المتوسط الحسابي للحوافز المعنوية ككل (2.58)، وبدرجة تقدير متوسطة.

ثالثاً: مجال الحوافز الإدارية

للكشف عن تقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال ،تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، كما هومبين في الجدول (9).

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الحوافز الإدارية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	22	تشرك الجامعة عضو هيئة التَّدريس في إعداد الخطة الدراسية للقسم.	3.33	0.97	متوسط
2	25	تعطي الجامعة الفرصة الكافية لعضو هيئة التَّدريس للاشتراك في اللجان العلمية والإجتماعية المختلفة.	3.34	1.03	متوسط
3	27	تمنح الجامعة عضو هيئة التَّدريس الحرية لاختيار موضوعات ومراجع مساقات الطلبة.	3.31	1.18	متوسط
4	24	تمنح الجامعة عضو هيئة التَّدريس الصلاحيات اللازمة لأداء عمله.	3.23	0.99	متوسط
5	28	تشرك الجامعة عضو هيئة التَّدريس في الاجتماعات الدورية التي تعقد في الجامعة.	2.93	1.17	متوسط
6	29	توفر الجامعة هيكلاً تنظيمياً يسهل عملية الاتصال الإداري.	2.92	1.09	متوسط
7	26	توفر الجامعة لعضو هيئة التَّدريس الظروف المناسبة لتأدية أعماله.	2.88	1.06	متوسط
8	21	تتيح الجامعة الفرص الإدارية المناسبة لعضو هيئة التَّدريس.	2.77	.91	متوسط
9	30	تستعين الجامعة بخبرات عضو هيئة التَّدريس للاستفادة منها في تأدية أعمالها الإدارية.	2.63	1.03	متوسط
10	33	تشرك الجامعة عضو هيئة التَّدريس في اتخإذ القرارات الإدارية المتعلقة بمسؤولياته.	2.59	1.00	متوسط
11	31	توزع الجامعة الأعمال الإدارية بين أعضاء هيئة التَّدريس بعدالة.	2.58	1.01	متوسط
12	32	تحرص الجامعة على تبسيط إجراءات ترقية عضو هيئة التَّدريس.	2.57	1.03	متوسط
13	34	تهيئ الجامعة لعضو هيئة التَّدريس فرصة التفاعل مع مؤسسات المجتمع المحلي لتطوير أدائه.	2.52	1.03	متوسط
14	35	توفر الجامعة قناة اتصال فعّالة لعضو هيئة التَّدريس لنقل مقترحاته وقضاياه إلى الإدارة العليا.	2.43	0.99	متوسط
15	23	تتيح الجامعة لعضو هيئة التَّدريس فرصة تقييم القرارات الإدارية في الجامعة.	2.34	0.98	متوسط
		مجال الحوافز الإدارية ككل	**2.83**	**0.70**	متوسط

يتبين من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لدور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التَّدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة قد تراوحت مابين (2.34- 3.33)، حيث جاءت الفقرة (22) والي تنص على "تشرك الجامعة عضو هيئة التَّدريس

في إعداد الخطة الدراسية للقسم"، في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (3.33)، وبدرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة (23) ونصها "تتيح الجامعة لعضو هيئة التَّدريس فرصة تقييم القرارات الإدارية في الجامعة" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (2.34) وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الحوافز الإدارية ككل (2.83)، وبدرجة تقدير متوسطة.

رابعاً: مجال الحوافز الإنسانية والإجتماعية

للكشف عن تقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، كما هومبين في الجدول (10).

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الحوافز الإنسانية والإجتماعية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	39	تحرص الجامعة على تأكيد احترام قيم النزاهة وأخلاقيات العمل بين أعضاء هيئة التَّدريس.	3.12	1.21	متوسط
2	40	تُشعر الجامعة عضو هيئة التَّدريس باحترامها وتقديرها له.	3.03	1.08	متوسط
3	41	توفر الجامعة الجو المناسب لبناء علاقة إنسانية إيجابية بين أعضاء هيئة التَّدريس.	3.02	1.04	متوسط
4	37	توفر الجامعة مناخاً تنظيمياً تعاونياً إيجابياً داخل كليات الجامعة وأقسامها.	2.85	1.02	متوسط
5	36	تشارك الجامعة عضو هيئة التَّدريس في المناسبات الإجتماعية.	2.83	1.16	متوسط
6	43	تُشجع الجامعة عضو هيئة التَّدريس العمل بروح الفريق الواحد مع زملائه.	2.78	1.16	متوسط
7	38	تحترم الجامعة وجهة نظر عضو هيئة التَّدريس وحتى المختلفة منها.	2.73	1.10	متوسط
8	44	تهيئ الجامعة لعضو هيئة التَّدريس فرصة الإلتقاء مع إدارة الجامعة.	2.66	1.13	متوسط
9	42	تساعد الجامعة عضو هيئة التَّدريس في حل مشكلاته الإجتماعية التي تعترضه.	2.23	1.03	منخفض
		مجال الحوافز الإنسانية والإجتماعية ككل	**2.80**	**0.88**	متوسط

يتبين من الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية لدور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التَّدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة قد تراوحت مابين (2.23– 3.12)، حيث جاءت الفقرة (39) التي تنص على "تحرص الجامعة على تأكيد احترام قيم النزاهة وأخلاقيات العمل بين أعضاء هيئة التَّدريس" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (3.12)، وبدرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة (42) ونصها "تساعد الجامعة عضو هيئة التَّدريس في حل مشكلاته الإجتماعية التي تعترضه" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (2.23)، وبدرجة تقدير منخفضة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الحوافز الإنسانية والإجتماعية ككل (2.80) وبدرجة تقدير متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التَّدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة من وجهة نظرهم، تعزى لإختلاف متغيرات الكلية، والرتبة الأكاديمية، والجامعة؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التَّدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة حسب متغيرات الكلية، والرتبة الأكاديمية، والجامعة، كما هو مبين في الجدول (11).

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أعضاء هيئة التَّدريس في تفعيل الحوافز في الجامعات الأردنية حسب متغيرات الكلية والرتبة الأكاديمية والجامعة

			الحوافز المادية	الحوافز المعنوية	الحوافز الإدارية	الحوافز الإنسانية والإجتماعية	الدرجة الكلية
الكلية	علمية	*س	2.14	2.48	2.74	2.68	2.54
		**ع	0.63	0.62	0.68	0.76	0.54
	إنسانية	س	2.29	2.63	2.87	2.88	2.69
		ع	0.61	0.71	0.71	.93	0.62
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	س	2.41	2.60	2.72	2.72	2.63
		ع	0.58	0.56	0.62	.81	0.50
	أستاذ مشارك	س	2.26	2.71	2.82	2.81	2.67
		ع	.54	.66	0.54	0.70	0.46
	أستاذ مساعد	س	2.06	2.51	2.88	2.80	2.60
		ع	0.62	0.71	0.72	0.89	0.62
	مدرس	س	2.33	2.55	2.85	2.92	2.68
		ع	0.66	0.78	0.90	1.10	0.78
الجامعة	حكومية	س	2.27	2.47	2.61	2.53	2.49
		ع	0.60	0.65	0.61	0.78	0.53
	خاصة	س	2.17	2.78	3.22	3.30	2.91
		ع	0.66	0.70	0.69	0.83	0.62

*س= المتوسط الحسابي **ع=الانحراف المعياري

يتبين من الجدول (11) تباين ظاهري في المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التَّدريس في الجامعات الأردنية، تبعاً لاختلاف فئات متغيرات الكلية، والرتبة الأكاديمية، والجامعة.

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد على المجالات، كما هو في الجدول (12)، وتحليل التباين الثلاثي للأداة ككل، كماهو مبين في الجدول (13).

جدول (12)

تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر الكلية والرتبة الأكاديمية والجامعة على المجالات

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الكلية هوتلنج=.024 ح=.062	الحوافز المادية	2.900	1	2.900	8.050	0.005
	الحوافز المعنوية	1.292	1	1.292	2.959	0.086
	الحوافز الإدارية	0.421	1	0.421	1.027	0.311
	الحوافز الإنسانية والإجتماعية	1.506	1	1.506	2.394	0.123
الرتبة الأكاديمية ويلكس=.898 ح=.000	الحوافز المادية	7.863	3	2.621	7.277	0.000
	الحوافز المعنوية	4.067	3	1.356	3.104	0.027
	الحوافز الإدارية	0.877	3	0.292	0.712	0.545
	الحوافز الإنسانية والإجتماعية	4.490	3	1.497	2.380	0.069
الجامعة هوتلنج=.359 ح=.000	الحوافز المادية	.261	1	.261	0.725	0.395
	الحوافز المعنوية	10.307	1	10.307	23.596	0.000
	الحوافز الإدارية	32.156	1	32.156	78.384	0.000
	الحوافز الإنسانية والإجتماعية	53.551	1	53.551	85.162	0.000
الخطأ	الحوافز المادية	137.961	383	0.360		
	الحوافز المعنوية	167.300	383	0.437		
	الحوافز الإدارية	157.118	383	0.410		
	الحوافز الإنسانية والإجتماعية	240.837	383	0.629		
الكلي	الحوافز المادية	149.019	388			
	الحوافز المعنوية	181.630	388			
	الحوافز الإدارية	191.801	388			
	الحوافز الإنسانية والإجتماعية	299.250	388			

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة α = 0.05

يتبين من الجدول (12) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائيةعند مستوى الدلالة (α = 0.05)، تعزى لأثر متغير الكلية في مجال الحوافز المادية، وبالرجوع إلى جدول (11) يتضح لنا أن الفروق جاءت لصالح الكليات الإنسانية. بينما لم تظهر فروق دالة إحصائياً في باقي مجالات الحوافز عند مستوى دلالة (α= 0.05) تعزى لأثر متغير الكلية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = 0.05)، تعزى لأثر متغير الرتبة الأكاديمية في مجال الحوافز المادية والحوافز المعنوية، بينما لم تظهر فروق دالة إحصائياً في باقي الحوافز عند مستوى الدلالة (α = 0.05)، تعزى لأثر متغير الرتبة

الأكاديمية. ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه كما هو مبين في الجدول (14)

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = 0.05)، تعزى لأثر متغير الجامعة في مجال الحوافز المعنوية، ومجال الحوافز الإدارية، ومجال الحوافز الإنسانية والإجتماعية، بالرجوع إلى جدول (11) يلاحظ أن الفروق عند مستوى دلالة (α = 0.05) تعزى لمتغير نوع الجامعة، وجاءت لصالح الجامعات الخاصة، بينما لم تظهر فروق دالة إحصائياً في مجال الحوافز المادية.

جدول (13)

تحليل التباين الثلاثي لأثر الكلية والرتبة الأكاديمية والجامعة على الدرجة الكلية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الكلية	1.221	1	1.221	3.939	*0.048
الرتبة الأكاديمية	2.362	3	0.787	2.541	*0.056
الجامعة	17.041	1	17.041	55.002	*0.000
الخطأ	118.666	383	0.310		
الكلي	138.219	388			

جدول (14)

المقارنات البعدية بطريقة شفية لأثر الرتبة الأكاديمية

		المتوسط الحسابي	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	مدرس
الحوافز المادية	أستاذ	2.41				
	أستاذ مشارك	2.26	0.15			
	أستاذ مساعد	2.06	*0.35	0.20		
	مدرس	2.33	0.08	0.07	*0.27	
الحوافز المعنوية	أستاذ	2.60				
	أستاذ مشارك	2.71	0.11			
	أستاذ مساعد	2.51	0.08	*0.19		
	مدرس	2.55	0.05	0.16	0.04	

* دالة عند مستوى الدلالة (α = 0.05).

يتبين من الجدول (14) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين أستاذ مساعد من جهة، وكل من أستاذ ومدرس من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح كل من أستاذ ومدرس. في مجال الحوافز المادية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين أستاذ مساعد وأستاذ مشارك، وجاءت الفروق لصالح أستاذ مشارك في مجال الحوافز المعنوية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "ما المقترحات التي يقدمها أعضاء هيئة التَّدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة لتفعيل الحوافز ؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم وضع سؤال مفتوح في نهاية الأستبانة حول المقترحات التي من شانها ان تسهم في تطوير دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التَّدريس في الجامعات الأردنية، وفقاً لوجهة نظر أعضاء هيئة التَّدريس، الذي نص على: ماالمقترحات التي تراها مناسبة لتطوير دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التَّدريس من وجهة نظرك، أجاب عن هذا السؤال (59) عضواً من أعضاء الهيئة التَّدريسية، ولتحديد المقترحات، تم رصد وتحليل هذه الاستجابات، ودمج الأفكار المتشابهة، وتوزيعها إلى فئات وفقا لعملية التحليل النوعي، ومن ثم استخراج التكرارات والنسب المئوية لهذه الاستجابات، كما هو مبين في الجدول (15).

جدول (15)

التكرارات والنسب المئوية لمقترحات تطوير دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التَّدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً

الرقم	المقترح	التكرار	النسبة المئوية
.1	زيادة رواتب أعضاء هيئة التَّدريس في ضوء ارتفاع تكاليف المعيشة لتحفيزهم على البذل والعطاء	52	%88.13
.2	التفعيل الحقيقي للقوانين والأنظمة المتعلقة بتقديم الحوافز لأعضاء هيئة التَّدريس	49	%83.05
.3	تسهل عملية الترقية باعتماد المجلات المحكمة الصادرة عن الجامعات الرسمية والمحلية والعربية.	49	%83.05
.4	توافر المستلزمات المطلوبة والمناسبة لعضو هيئة التَّدريس كحوافز لهم.	48	%81.35
.5	تخصيص بند خاص من الموازنة تحت مسمى "حوافز أعضاء هيئة التَّدريس".	47	%79.66
.6	. تقديم حوافز مادية لأعضاء هيئة التَّدريس المتميزين في عملهم على حد سواء.	45	%76.27
.7	اعتماد العدالة وعدم المحسوبية والنزاهة في تقديم الحوافز.	44	%74.57
.8	وضع تعليمات واضحة وشفافة تحدد آلية المشاركة في المؤتمرات العلمية.	42	%71.18
.9	أن يعتمد نظام الترقية لعضو هيئة التَّدريس على أدائه الوظيفي بشكل أكبر من الأبحاث.	40	%67.79
.10	الإطلاع على تجارب ناجحة في مجال الحوافز لدى الدول أو الجامعات الأخرى، والاستفادة منها في تحفيز أعضاء هيئة التَّدريس	40	%67.79
.11	المأسسة في منح الحوافز من قبل إدارة الجامعة وعدم الفردية في القرارات التي قد تخضع للمزاجية والمحسوبية أحياناً.	39	%66.10
.12	زيادة ميزانية البحث العلمي لتمكين أعضاء هيئة التَّدريس من إجراء أبحاثهم.	38	%64.40
.13	توضيح تعليمات الترقية بشكل أكبر، وعدم تقسيمها بناءً على المزاجية من قبل إدارة الجامعة.	35	%59.32
.14	تخصيص ميزانية محددة لتفعيل نظام حوافز فعّال لأعضاء هيئة التَّدريس.	34	%57.62
.15	ثبات الأنظمة والقوانين في تقديم الحوافز لأعضاء هيئة التَّدريس في الجامعات الحكومية والخاصة وعدم تفسيرها حسب الرئيس.	32	%54.23
.16	إجراء زيارات ميدانية للتعرف إلى احتياجات أعضاء هيئة التَّدريس وتلبيتها؛ لتحفيزهم للعمل.	31	%52.54
.17	التنسيق مع الجامعات الأخرى لغايات التفرغ العلمي، والنشاطات البحثية.	29	%49.15
.18	تحديد فترة رئاسة القسم أو العمادة بسنتين.	28	%47.45
.19	إشعار عضو هيئة التَّدريس بالأمن والاستقرار الوظيفي لتمكينه من أداء عمله بتفانٍ.	28	%47.45
.20	تبني معيار عادل ومنصف لتحديد رواتب جميع أعضاء هيئة التَّدريس، وليس من خلال التفاوض.	27	%45.76
.21	إشراك أعضاء هيئة التَّدريس في الاتصالات التي تنضمها الجامعة، لزيادة التواصل بينهم.	25	%42.37
.22	عقد دورات تأهيلية لعضو هيئة التَّدريس لتحسين أدائه في التواصل مع الآخرين.	24	%40.67
.23	تقديم المكافآت المالية المتعلقة بالمؤتمرات لأعضاء هيئة التَّدريس كاملة.	22	%37.28

الرقم	المقترح	التكرار	النسبة المئوية
.24	إقامة نوادٍ إجتماعية لأعضاء هيئة التَّدريس، لزيادة التواصل بينهم.	21	%35.59
.25	تفعيل دور الجامعة في حل المشكلات الإجتماعية لأعضاء هيئة التَّدريس، وإشاعة روح التعاون فيما بينهم.	20	%33.89
.26	توفير البيئة المناسبة التي تشجع على التعاون والعمل البناء بين أعضاء هيئة التَّدريس.	20	%33.89
.27	منح عضو هيئة التَّدريس إجازة التفرغ العلمي في الجامعات الخاصة؛ وكذلك بدون راتب على حد سواء.	18	%30.50
.28	تحديث القوانين والتعليمات المتعلقة بالحوافز كل ثلاث سنوات لمواكبة احتياجات أعضاء هيئة التَّدريس وتطويرها.	17	%28.81
.29	اعتماد تقييم الطلبة لأعضاء هيئة التَّدريس، كمعيار لتقديم الحوافز لهم.	16	%27.11
.30	إعطاء عضو هيئة التَّدريس الحرية بجدولة أوقات دوامه؛ مما يسمح له باختيار الوقت المناسب له.	15	%25.42
.31	تفعيل دور الجامعة في حل المشكلات الإجتماعية لأعضاء هيئة التَّدريس، وإشاعة روح التعاون فيما بينهم.	14	%23.72
.32	منح عضو هيئة التَّدريس في الجامعات الخاصة إجازة تفرغ علمي أسوة بزملائه في الجامعات الحكومية.	14	%23.72
.33	زيادة مشاركة عضو هيئة التَّدريس في اتخإذ القرارات على مستوى القسم والجامعة؛ كحوافز لهم.	13	%22.033
.34	توحيد سلم الرواتب في الجامعات الحكومية الخاصة لأعضاء هيئة التَّدريس؛ لتحفيزهم للعمل.	12	%20.33
.35	إبتعاث أبناء أعضاء هيئة التَّدريس المتميزين كحوافز لهم.	11	%18.64
.36	أن يتم تسليم المناصب الإدارية بشكل دوري تبادلي للخروج عن الروتين؛ وتحفيز أعضاء هيئة التَّدريس	7	%11.86

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (15) أن ستة عشر مقترحا من أصل ستة وثلاثين حصلت على نسبه مئويه تجاوزت (50%)، في حين حصل ثمانية عشر مقترحا على نسبة مئوية تراوحت ما بين (20.33–49.15)، وجاء المقترح الذي نص على: زيادة رواتب أعضاء هيئة التَّدريس في ضوء ارتفاع تكاليف المعيشة لتحفيزهم على البذل والعطاء، بأعلى تكرار بلغ (52)، وبنسبة مئوية بلغت (88.13%)، في حين جاء المقترح الذي نص على: أن يتم تسلم المناصب الإدارية بشكل دوري تبادلي للخروج عن الروتين وتحفيز أعضاء هيئة التَّدريس، في المرتبة الأخيرة بأدنى تكرار بلغ (4)، وبنسبة مئويه بلغت (6.77%).

كما تم إجراء مقابلة مع (15) عضواً من أعضاء هيئة التَّدريس، وتم طرح سؤال محدد حول مقترحات لتفعيل الحوافز الذي نص على "ما المقترحات التي تراها مناسبة لتطوير دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التَّدريس من وجهة نظرك". ومن خلال طرح السؤال وإجراء المقابلة، وما تم من نقاش وحوار حول المقترحات، تم رصد أبرز المقترحات حول دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التَّدريس في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم. وتم توزيعها إلى فئات، ومن ثم استخراج التكرارات والنسب المئوية لهذه المقترحات، كما هو مبين في الجدول (16).

جدول (16)

التكرارات والنسب المئويه لمقترحات تطوير دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التَّدريس في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً

الرقم	المقترح	التكرار	النسبة المئويه
1.	إقامة حفل سنوي يتم فيه تكريم الأساتذة الذين قدموا خدمات مميزة للجامعة في كل سنة.	13	% 86,6
2.	وضع تعليمات واضحة وشفافة تحدد آلية المشاركة في المؤتمرات العلمية.	12	%80
3.	استخدام نظام الحوافز الإيجابية والسلبية في تحفيز أعضاء هيئة التَّدريس.	11	%73.33
4.	إنشاء صناديق للادخار لتقديم قروض لأعضاء هيئة التَّدريس كحوافز لهم.	11	%73.33
5.	إبتعاث أبناء أعضاء هيئة التَّدريس المتميزين كحوافز لهم.	11	%73,33
5.	إجراء مسابقات لأعضاء هيئة التَّدريس تختص بأدائهم المهني وتعزيز ألفائزين ومنحهم حوافز وكتب شكر.	9	%60
6.	وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وليس التوريث في المناصب.	8	%53,33
7.	احترام الرتب الأكاديمية لأهميتها بين أعضاء هيئة التَّدريس؛ كحوافز لهم.	7	%46,6
8.	اعتماد عدد الأبحاث المنشورة سنوياً بحيث لا تقل عن بحثين لتقديم الحوافز لأعضاء هيئة التَّدريس.	6	%40
9.	الموضوعية في تقديم الحوافز والابتعاد عن الشخصية في تقديمها.	5	%33,3
10.	بناء شبكة اتصال إداري فاعلة بين أعضاء هيئة التَّدريس لتحفيزهم على الأداء.	4	%26,6

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (16) والتي تم رصدها من خلال إجراء المقابلات مع أعضاء الهيئة التَّدريسية، أن المقترح الذي نص على (إقامة حفل سنوي يتم فيه تكريم الأساتذة الذين قدموا خدمات مميزة للجامعة في كل سنة) حصل على أعلى تكرار بلغ (13) وبنسبة مئوية بلغت (86,6)، في حين حصل المقترح الذي نص على (بناء شبكة اتصال إداري فاعلة بين أعضاء هيئة التَّدريس لتحفيزهم على الأداءعلى أدنى تكرار بلغ (4)، وبنسبة مئويه بلغت (26.6).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء ما تم طرحه من أسئلة هدفت التعرف إلى دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، بالإضافة إلى الكشف عن الفروق في وجهة نظر أعضاء هيئة التَّدريس حول دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لديهم، ومعرفة مقترحات تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التدريس، كما يتضمن هذا الفصل التوصيات في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وفيما يلي عرض لمناقشة النتائج.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التَّدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة من وجهة نظرهم؟"

أظهرت النتائج أن دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التَّدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، جاء بدرجة تقدير متوسطة على الأداة ككل، وجاء مجال الحوافز الإدارية في المرتبة الأولى، وبدرجة تقدير متوسطة، في حين جاء مجال الحوافز المادية في المرتبة الأخيرة، وبدرجة تقدير منخفضة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء اهتمام الإدارة الجامعية بالحوافز؛ كونها تمس جانباً كبيراً من أداء مهمات أعضاء هيئة التَّدريس، ولما لها من دور في تحقيق الرضا والاستقرار الوظيفي والشعور بالأمان لدى أعضاء هيئة التَّدريس، الأمر الذي يؤدي إلى إنجاز أعمالهم بكفاءة وفاعلية، بما ينعكس على تحسين مخرجات التعليم، كونها المحور، والهدف الرئيس في العملية التعليمية التعلمية في الجامعات الأردنية، كما أنها تحفز أعضاء هيئة التَّدريس للوصول إلى درجة

الإتقان في الأداء وتحقيق الهدف من عملية التعليم، حيث يقع على عاتق هذه الجامعات توافر بيئة عمل لأعضاء هيئة التَّدريس تشجعهم على أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية عالية، وقد أكد بعض أعضاء هيئة التَّدريس ذلك، حيث أشار ما نسبته (47.45%) إلى اقتراح أن "إشعار عضو هيئة التَّدريس بالأمن والاستقرار الوظيفي يمكنه من أداء عمله بتفاني، كما أكد ما نسبته (33.89%) أن "توافر البيئة المناسبة التي تشجع على التعاون والعمل البناء بين أعضاء هيئة التَّدريس"، يسهم في زيادة الدافعية لأداء المهمات بشكل أكثر فاعلية.

وضمن هذا الإطار أكد الوليد (2009) أن تهيئة المناخ التنظيمي المناسب، الذي تسهم فيه الحوافز يعمل على تحقيق الرضا عن العمل لدى الأفراد، مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة، والسعي لزيادة الإنتاجية، وتحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمون إليها.

ومما يعزز من وجهة نظر الباحث في تفسير هذه النتيجة، ما أشارت إليه نتيجة دراسة لوف وكوتشين (Love & Kotchen, 2010) من وجود علاقة إرتباطية بين مستوى الحوافز المادية المقدمة لعضو هيئة التَّدريس وبين جهده في تَّدريس الطلاب، وأن المحفزات المادية المؤسسية المقدمة من مؤسسات التعليم العالي تلعب دوراً هاماً في جذب أفضل أعضاء هيئة التَّدريس في التخصصات المختلفة.

وفيما يتعلق بمجال الحوافز المادية، الذي جاء في المرتبة الأخيرة، وبدرجة تقدير منخفضة، فيمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء محدودية الإيرادات للجامعات الأردنية، وقلة نصيبها من مخصصات الدعم المالي من الموازنة العامة للدولة، بالإضافة إلى أن هذه الجامعات تعمل ضمن إطار مالي، والتزامات مالية متعددة، كابتعاث الطلبة وأعضاء هيئة التَّدريس من هم برتبة مدرس أحياناً، الأمر الذي يكون على حساب استنزاف الموارد المالية، وبالتالي عدم قدرتها على تحسين الوضع المالي لأعضاء هيئة التَّدريس، كما يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء قلة المشاريع

الإنتاجية المتوافرة في الجامعات التي تسهم في زيادة إيراداتها، بالإضافة إلى عدم وجود معايير محددة، وأُسس لتحديد رواتب أعضاء هيئة التَّدريس، وقد أشار بعض أعضاء هيئة التَّدريس إلى ذلك، حيث أكد ما نسبته (45.76%) على اقتراح "تبني معيار عادل ومنصف لتحديد رواتب جميع أعضاء هيئة التَّدريس وليس من خلال التفاوض".

أتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة عثامنة (2001) التي أشارت إلى أن تقييم أعضاء هيئة التَّدريس للمناخ التنظيمي في جامعة اليرموك بشكل عام تراوح ما بين المتوسط وفوق المتوسط.

وتمت مناقشة نتائج فقرات كل مجال من المجالات على النحو الآتي:

أولاً: مجال الحوافز المادية

أظهرت النتائج أن مجال الحوافز المادية جاء بالمرتبة الأخيرة وبدرجة تقدير منخفضة. ويعزو الباحث ذلك إلى قلة قدرة الجامعات الاردنية على تقديم حوافز ماديه لاعضاء هيئة التدريس وذلك لمحدودية ايراداتها والتزاماتها المالية المتعددة ، بالاضافة الى عدم مناسبة الرواتب والوضع المعيشي، و صعوبة الظروف المعيشية التي يمر بها المجتمع الأردني ومن ضمنه عضو هيئة التدريس وعدم كفاية الراتب لدى عضو هيئة التدريس لتسديد التزاماته، بالإضافة إلى قلة منح مكافآت مالية مناسبة لعضو هيئة التدريس الذي يتولى منصب أو يقوم بعمل إضافي.

وضمن هذا الإطار، فقد أشار صالح (2004) إلى أن للحوافز المادية الإيجابية أثراً على رفع مستوى معيشة الموظف وزيادة دخله إذا أنها تمكنه من الوفاء ببعض التزاماتها المادية، كما يؤدي استخدام الحوافز المعنوية الإيجابية إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ودفعهم للعمل بإخلاص، وتفانٍ في خدمة المؤسسة التي ينتمون إليها.

ومما يعزز من وجهة نظر الباحث ما أشارت إليه دراسة كينوثيا (Kenuthia, 2006) من أن الحوافز المادية الشخصية تلعب دوراً هاماً في توجه أعضاء هيئة التَّدريس في الجامعات المفتوحة، وكذلك ما أكده وينتر، وبيترسكو، ورودريغز (Winter, Petrsko & Rodriguez, 2007)من أن خطة الرعاية الصحية والراتب كانت من أهم الحوافز المادية التي تدعو أعضاء هيئة التَّدريس في كليات المجتمع المتوسطة للعمل كأعضاء هيئة تَّدريس في الجامعات المختلفة.

وفيما يتعلق بفقرات هذا المجال، فقد جاءت الفقرة (1) التي تنص على "تكافئ الجامعة عضو هيئة التَّدريس الذي يتولى منصباً إدارياً مكافأة مالية مناسبة" بالمرتبة الأولى، وبدرجة تقدير متوسطة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء اهتمام إدارة الجامعة بمكافأة عضو هيئة التَّدريس، لتحقيق الرضا الوظيفي، والشعور بتحقيق العدالة، وحتى تكون المكافأة المالية دافعاً له لإنجاز عمله، وتحقيق أداء أفضل بالشكل المطلوب والتميز بالعمل، كما يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء توجه إدارة الجامعة إلى تشجيع أعضاء هيئة التَّدريس على تسلم المناصب الإدارية التي تحتاج إلى وقت وجهد إضافيين خارج العمل الرسمي الموكل إليهم، وإشعار عضو هيئة التَّدريس بأهمية العمل الإداري، وبالمسؤولية والثقة بالنفس، وتغليب المصلحة العامة والمسؤولية الجماعية. وقد أكد بعض أعضاء هيئة التَّدريس ذلك، حيث أشار ما نسبته (11.86%) " إلى أن يتم تسليم المناصب الإدارية بشكل دوري تبادلي، للخروج عن الروتين وتحفيز أعضاء هيئة التَّدريس" كما أشار ما نسبته (22.33%) إلى اقتراح "زيادة مشاركة عضو هيئة التَّدريس في اتخاذ القرارات على مستوى القسم والجامعة كحوافز لهم".

في حين جاءت الفقرة (7)، ونصها "تمنح الجامعة عضو هيئة التَّدريس مكافأة مالية لقاء الاشتراك بلجان القسم" بالمرتبة الأخيرة، وبدرجة تقدير منخفضة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرة الإدارة الجامعية أن مشاركة عضو هيئة التَّدريس بهذه اللجان جزء أساسي من عمله ومن واجباته الرئيسة، فلا يجوز مكافأته مالياً عليه، كما أن أنظمة وقوانين الجامعة لا تحتوي تشريعات تخصص مكافأة مالية لعضو هيئة التَّدريس لقاء الاشتراك بلجان القسم، كما يمكن تفسير هذه النتيجة إلى اعتبار إدارة الجامعة أن اشتراك عضو هيئة التَّدريس بهذه اللجان هو بمثابة المنصب الإداري؛ لأن هذه اللجان، تشكل القرارات، وتحترم وجهات نظرهم، واعتبار ذلك مكافأة له لقاء الاشتراك بها، كما أن معظم أعضاء هيئة التَّدريس ليسوا مشتركين بهذه اللجان، واقتصارها على عدد محدد حسب الرتبة الأكاديمية أحيانا، وتركيز اهتمامهم على الجانب التَّدريسي فقط، بالإضافة إلى شكلية هذه اللجان وعدم تفعيلها في معظم الأحيان .

وضمن هذا الإطار يؤكد العزاوي وجواد (2010) أن طريقة تحفيز الأفراد تتم من خلال المساعدة على الأداء، وتزويد العاملين بالمرونة وحرية الاختيار، وتشجيع العاملين على وضع أهدافهم الخاصة، وتشجيع الأفراد على المشاركة في إتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم، والانضمام إلى أنشطة جديدة، وإذكاء روح التحدي. ومما يعزز من وجهة نظر الباحث ما أشار إليه (الوليد، 2009) إلى أن الحوافز غير النقدية تتمثل في السياسات واللوائح التي تقررها المؤسسة لتحفز العاملين كالمشاركة في البرامج وإعادة تصميم العمل، والنقل والترقية ومواعيد العمل.

ثانياً: مجال الحوافز المعنوية

أظهرت النتائج أن مجال الحوافز المعنوية جاء في المرتبة الثالثة وبدرجة تقدير متوسطة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الإدارة الجامعية، تقدم الدعم المعنوي، ولكنها لم ترق إلى المستوى المطلوب في تحفيز أعضاء هيئة التَّدريس بمثل هذه الحوافز، بالإضافة إلى قلة الاهتمام برفع الروح المعنوية لأعضاء هيئة التَّدريس عن طريق الحوافز المعنوية، كما يمكن –أيضاً– تفسير

هذه النتيجة في ضوء تركيز الإدارة الجامعية على الجوانب الإدارية، وقلة الاهتمام بالأنشطة المنهجية، بالإضافة إلى غياب الحوافز المعنوية من منظومة السياسات والخطط الجامعية. وتركيز إدارة الجامعة على الأداء التعليمي لعضو هيئة التَّدريس كجزء أساس من عمله بعيداً عن تحفيزه بحوافز معنوية تؤدي إلى تحسين أدائه.

وقد أكد بعض أعضاء هيئة التَّدريس ذلك، حيث أشار ما نسبته (83.5%) إلى أن "التفعيل الحقيقي للقوانين والأنظمة المتعلقة بتقديم الحوافز لأعضاء هيئة التَّدريس" لم يكن بالصورة المطلوبة، لذا يجب تفعيل هذا الجانب، كما أشار ما نسبته (54.23%) إلى " ثبات الأنظمة والقوانين في تقديم الحوافز لأعضاء هيئة التَّدريس في الجامعات الحكومية والخاصة".

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة العناز (1993) التي أشارت نتائجها إلى أن رضا المشرفين التربويين عن الحوافز التي يغلب عليها الجانب المعنوي عالية.

وفيما يتعلق بفقرات هذا المجال، فقد جاءت الفقرة (19) ونصها "تهنئ الجامعة عضو هيئة التَّدريس الذي يحصل على ترقية أكاديمية" بالمرتبة الأولى، وبدرجة تقدير متوسطة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء اهتمام إدارة الجامعة بهذا الجانب، لما له من أثر نفسي لدى عضو هيئة التَّدريس، وشعوره بالرضا الوظيفي، مما ينعكس على تحسين أدائه في العمل وانتمائه للمؤسسة الجامعية، بالإضافة إلى تقدير إدارة الجامعة للجهود المميزة التي قام بها عضو هيئة التَّدريس، الذي حصل على ترقية، مما يترك الأثر العظيم في نفسه، وبالتالي تقديم مزيد من الأبحاث والإنجازات في مجال تخصصه، كذلك تشجيع أعضاء هيئة التَّدريس، الذين لم يتم ترقيتهم إلى مضاعفة جهودهم ببذل المزيد من الجهد في إعداد بحوث علمية في مجال تخصصهم من أجل الترقية، وتحقيق التقدم العلمي للجامعة مقارنة بالجامعات الأخرى، كما يمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن هذه الترقيات تحقق للجامعة ميزة تنافسية بين الجامعات الأخرى، وذلك

باحتوائها على أعضاء هيئة تَّدريس برتب مختلفة، بالإضافة إلى تعزيز النتاج العلمي من خلال الأبحاث التي قدمها عضو هيئة التَّدريس من أجل الترقية، وقد أكد أعضاء هيئة التَّدريس ذلك حيث أشار ما نسبته (67.79%) إلى اقتراح هو "أن يعتمد نظام الترقية لعضو هيئة التَّدريس على أدائه الوظيفي بشكل أكبر من الأبحاث".

في حين جاءت الفقرة (14) ونصها "تقيم الجامعة حفل تكريم لعضو هيئة التَّدريس المميز" بالمرتبة الأخيرة، وبدرجة تقدير منخفضة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن إقامة الجامعة حفل تكريم لعضو هيئة التَّدريس يكلف الجامعة أعباء مالية إضافية، بالإضافة إلى أن أنظمة ولوائح الجامعة لا تدعم مثل تلك الاحتفالات، وبالتالي تعد غير ملزمة للجامعة. كما يمكن تفسير هذه النتيجة إلى محدودية ميزانية الجامعة، وانشغال أعضاء هيئة التَّدريس بالوظائف الرئيسة، وعدم وجود الوقت الكافي، فضلاً عن أن العمل يحتاج إلى جهد وتنظيم وإعداد مسبق، وبالتالي اكتفاء إدارة الجامعة بتكريمه من خلال تقديم شهادة تقديرية، أو إرسال كتاب شكر عن طريق رئاسة القسم تقديراً لجهوده، علاوة على ذلك تركيز إدارة الجامعة على الجوانب الإدارية، وعدم اهتمامها بالأنشطة اللامنهجيه، وقد أكد أعضاء هيئة التَّدريس ذلك، حيث أشار ما نسبته (79.66%) على اقتراح" تخصيص بند خاص من الموازنة تحت مسمى "حوافز أعضاء هيئة التَّدريس"

ومما يعزز وجهة نظر الباحث ضمن تفسير هذه النتيجة ما أشار إليه أبو النصر (2009) من أن الحوافز الإيجابية تصرف للعاملين فرادى، أو جماعات على تميزهم، وقد تكون معنوية أو مالية أو مادية مثل توافر المعلومات، وإتاحة الفرصة للمشاركة في صنع القرارات.

ثالثاً: مجال الحوافز الإدارية

أظهرت النتائج أن مجال الحوافز الإدارية جاء في المرتبة الأولى وبدرجة تقدير متوسطة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة استناداً إلى اهتمام إدارة الجامعة بالأعمال الإدارية، لأنها من صميم عوامل نجاحها ولكونها، جزءاً أساسياً من واجباتها، كما يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء اهتمام إدارة الجامعة بتحفيز أعضاء هيئة التَّدريس من خلال تسلم المناصب الإدارية التي تشعرهم بتحمل المسؤولية والثقة بالنفس، بالإضافة إلى الجدية بتحفيزهم على تحسين أداءهم في العمل الإداري وإتقانه بالشكل الصحيح، وقلة شعور أعضاء هيئة التَّدريس بالعدالة في تسلم المناصب الإدارية، وقد أكد أعضاء هيئة التَّدريس ذلك، حيث أشار ما نسبته (74.57%) على اقتراح" اعتماد العدالة وعدم المحسوبية والنزاهة في تقديم الحوافز".

وقد جاءت الفقرة (22) ونصها "تشرك الجامعة عضو هيئة التَّدريس في إعداد الخطة للقسم" في المرتبة الأولى، وبدرجة تقدير متوسطة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة استناداً إلى اهتمام إدارة الجامعة بإتاحة الفرصة لعضو هيئة التَّدريس في إعداد الخطة الدراسية للقسم حتى يؤدي دوره الحقيقي في إعداد مثل هذه الخطط الهامة، وبالتالي ينعكس على نوعية التعليم وصحة القرارات الإدارية وبالتالي الاستفادة من التغذية الراجعة، بالإضافة إلى الاستفادة من خبراته العلمية والعملية، وبالتالي تطوير خطط القسم وتحسين نوعية التعليم، وإشعاره بأهمية دوره في إعداد مثل تلك الخطط، وقد أكد أعضاء هيئة التَّدريس ذلك، حيث أشار ما نسبته (22.33%) إلى أقتراح " زيادة مشاركة عضو هيئة التَّدريس في اتخاذ القرارات على مستوى القسم والجامعة كحوافز لهم".

وضمن هذا الإطار يؤكد جماز (2010) أن تنمية روح المشاركة والتعاون يؤدي إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها، وشعورهم بالأهمية، لاقتناع الإدارة بوجهات نظرهم.

وجاءت الفقرة (23) ونصها "تتيح لعضو هيئة التَّدريس فرصة تقييم القرارات الإدارية في الجامعة" في المرتبة الأخيرة، وبدرجة تقدير متوسطة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة استناداً إلى تركيز الجامعة على الدور التعليمي لعضو هيئة التَّدريس، وقلة الاهتمام بإشراكه بتقييم القرارات الإدارية. وإلى كون تقييم القرارات الإدارية لا يقع ضمن اختصاصات عضو هيئة التَّدريس ومهامه، بل هناك لجان متخصصة بذلك يتم تعيينها من قبل إدارة الجامعة، كما يمكن تفسير هذه النتيجة إلى تركيز الجامعة على الدور التعليمي لعضو هيئة التَّدريس، وإهمال الدور الإداري له، وإلى قلة ثقتها بقدرات أعضاء هيئة التَّدريس على التقييم، بالإضافة إلى قلة تفويض إدارة الجامعة الصلاحيات لعضو هيئة التَّدريس للاشتراك بتقييم القرارات الإدارية، والتفرد في صنع القرار، وقد أكد أعضاء هيئة التَّدريس ذلك، حيث أكد ما نسبته (22.33%) على أقتراح "المأسسة في منح الحوافز من قبل إدارة الجامعة، وعدم الفردية في القرارات التي قد تخضع للمزاجية والمحسوبية أحياناً"، كما أكد ما نسبته (22.33%) على اقتراح "زيادة مشاركة عضو هيئة التَّدريس في اتخاذ القرارات على مستوى القسم والجامعة كحوافز لهم".

رابعاً: مجال الحوافز الإنسانية والإجتماعية

أظهرت النتائج أن مجال الحوافز الإنسانية والإجتماعية جاء في المرتبة الثانية، وبدرجة تقدير متوسطة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء مدى اهتمام إدارة الجامعة بجانب العلاقات الإنسانية والإجتماعية، التي لم تحظ بالقدر الكافي، في ظل تركيزها على الوظائف الرئيسة لها، وهي التَّدريس والبحث العلمي، وبالتالي لم تنل الوظيفة الثالثة لها، وهي خدمة المجتمع الكثير، من الاهتمام، كما يمكن تفسير هذه النتيجة إلى انشغال أعضاء هيئة التَّدريس بالجانب التعليمي، الأمر الذي قد يحد من إقامة العلاقات ضمن فترة العمل، وقد تكون العلاقات الإنسانية والإجتماعية بين أعضاء هيئة التَّدريس خارج نطاق العمل الجامعي بشكل أكبر، وتوسع نطاقها إلى خارج الجامعة، أي توطيد العلاقات الأُسرية، وقد أكد بعض أعضاء هيئة التَّدريس ذلك، حيث أشار ما نسبته (33.89%) إلى اقتراح" إقامة نوادٍ إجتماعية لأعضاء هيئة التَّدريس لزيادة التواصل بينهم" كما أشار ما نسبته (40.67%) على اقتراح "عقد دورات تأهيلية لعضو هيئة التَّدريس؛ لتحسين أدائه في التواصل مع الآخرين".

وضمن هذا الإطار في تفسير هذه النتيجة، فقد أشار عبد الرحمن (2010) إلى أن عملية التحفيز لا تكون صحيحة؛ إذا لم تكن متعددة الجوانب، ويرتبط كل عنصر من عناصرها بالتواصل مع الأفراد الآخرين. وهذا ذاته أيضاً مع عملية الإدارة التي لا تحقق الوظيفة المطلوبة منها، دون التواصل مع الأفراد الآخرين.

وقد جاءت الفقرة (39) التي تنص على "تحرص الجامعة على تأكيد احترام قيم النزاهة وأخلاقيات العمل بين أعضاء هيئة التَّدريس" في المرتبة الأولى، وبدرجة تقدير متوسطة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة استناداً إلى اهتمام الجامعة بتوثيق العلاقة القائمة على الاحترام والتقدير المتبادل فيما بينها، وبين أعضاء هيئة التَّدريس، وبين أعضاء هيئة التَّدريس أنفسهم، وإلى الشفافية الإدارية التي تنتهجها الجامعات الأردنية في جميع أعمالها لتحقيق مناخ يسوده التفاهم والعمل بروح الفريق الواحد.

وفي هذا الصدد يؤكد أبو النصر (2009) أن إشباع حاجة الاحترام يقود إلى الشعور بالثقة بالنفس والقوة، والإحساس بالأهمية ضمن إطار العمل، وغيره من المجالات على اختلافها.

ومما يعزز وجهة نظر الباحث في تفسير هذه النتيجة ما أشار إليه عبد الرحمن (2010) من أن وظيفة التحفيز لها دور فعّال كغيرها من الوظائف الأخرى التي لها تأثير على المؤسسة، وبالأخص مردوديتها، أو ما يسمى التقدير والاحترام والشعور بالمكانة، مما يدفع بالعامل إلى زيادة وتحسين مهاراته في العمل ويؤدي بالتالي إلى زيادة إنتاجية المؤسسة.

في حين حصلت الفقرة (42) ونصها "تساعد الجامعة عضو هيئة التَّدريس في حل مشكلاته الإجتماعية التي تعترضه" بالمرتبة الأخيرة، وبدرجة تقدير منخفضة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء عدم اهتمام إدارة الجامعة بتوافر مناخ إنساني اجتماعي داخل كليات الجامعة وأقسامها، أو إيجاد آلية يتم من خلالها المساهمة في حل المشكلات الإجتماعية التي تعترض أعضاء هيئة التَّدريس، كما يمكن تفسيرها استناداً إلى تحفظ عضو هيئة التَّدريس على ما يحدث معه من مشكلات إجتماعية، حتى لا تتأثر مكانته الإجتماعية بين أعضاء هيئة التَّدريس، بالإضافة إلى اعتماد عضو هيئة التَّدريس على نفسه في حل مشكلاته، واعتبار اللجوء إلى الإدارة الجامعية انتقاص من حق نفسه، وقد أكد بعض أعضاء هيئة التَّدريس ذلك، حيث أشار ما نسبته (33.89%) إلى اقتراح" تفعيل دور الجامعة في حل المشكلات الإجتماعية لأعضاء هيئة التَّدريس وإشاعة روح التعاون فيما بينهم". وفي هذا الصدد يؤكد أبو

النصر (2009) أن الحاجات الإجتماعية وتقدير وتحقيق الذات، موجودة لدى الإنسان ولازمة لسعادته وطمأنينته، وهذا يعطي مؤشراً على أهمية تحقيق وتوافر الحاجات الإجتماعية.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= 0.05) في دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التَّدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة من وجهة نظرهم تعزى لاختلاف متغيرات الكلية، والرتبة الأكاديمية، والجامعة؟

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر أعضاء هيئة التَّدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة حول دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز، تعزى لأثر متغير الكلية في مجال الحوافز المادية، وجاءت الفروق لصالح الكليات الإنسانية، بينما لم تظهر فروقاً دالة إحصائياً في باقي مجالات الحوافز، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= 0.05)، تعزى لأثر متغير الرتبة الأكاديمية بين أستاذ مساعد من جهة، وكل من أستاذ ومدرس من جهة أخرى وجاءت الفروق لصالح كل من أستاذ ومدرس في مجال الحوافر المادية، ووجود فروق بين أستاذ مساعد وأستاذ مشارك وجاءت الفروق، لصالح أستاذ مشارك في مجال الحوافز المعنوية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= 0.05)، تعزى لأثر متغير الجامعة في مجال الحوافز المعنوية، ومجال الحوافز الإدارية، ومجال الحوافز الإنسانية والإجتماعية، وجاءت الفروق لصالح الجامعات الخاصة.

وتم مناقشة نتائج الدراسة في مجالات دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التَّدريس على النحو الآتي:

أولاً: متغير الكلية

أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز المادية تعزى لأثر الكلية، وجاءت الفروق لصالح الكليات الإنسانية، بينما لم تظهر فروق في باقي مجالات الحوافز.

ويمكن تفسير هذه النتيجة استناداً إلى أن الجهد المبذول في التَّدريس في الكليات الإنسانية وفي إعداد الطلبة أكثر منه في الكليات العلمية، بالإضافة إلى كثرة التخصصات الإنسانية، واكتظاظ الطلبة في القاعات التدريسية في الكليات الإنسانية أكثر منه في الكليات العلمية، وبالتالي يشعر أعضاء هيئة التَّدريس في الكليات العلمية بأن الحوافز المقدمة لهم مرضية، مقارنة بالجهد المبذول لدى أعضاء هيئة التَّدريس في الكليات الإنسانية، وبالتالي فإن أعضاء هيئة التَّدريس في الكليات الإنسانية، يشعرون بعدم توافر الدعم المادي مقارنة بالجهود التي يبذلونها، ويرون أنهم يستحقون الدعم بشكل أكبر، وذلك لكثرة الأعمال المناطة بهم، وكثرة الأقسام والأعمال الإدارية في هذه الكليات.

اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة المدهرش (2012) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية، تعزى لأثر الكلية في جميع مجالات الحوافز، باستثناء الحوافز المتعلقة بالعلاقات الإنسانية، والحوافز المتعلقة بتقويم الأداء لأعضاء هيئة التَّدريس، وجاءت الفروق لصالح الكليات العلمية.

ثانياً: متغير الرتبة الأكاديمية

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الرتبة الأكاديمية بين أستاذ مساعد من جهة، وكل من أستاذ ومدرس من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح كل من أستاذ ومدرس في مجال الحوافز المادية، ووجود فروق بين أستاذ مساعد وأستاذ مشارك، وجاءت

الفروق لصالح أستاذ مشارك في مجال الحوافز المعنوية، بينما لم تظهر فروق في باقي مجالات الحوافز.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء ما وصل إليه عضو هيئة التدريس الذي يحمل رتبة أستاذ، من مكانة علمية واجتماعية، وما حصل عليه من ترقيات أسهمت في زيادة دخله من خلال الحوافز المادية التي يتقاضاها من خلال الترقيات والرتب الأكاديمية المتتالية إلى أن وصل إلى رتبة أستاذ، وبالتالي يُنظر بعين الرضا نحو الحوافز المادية، كما يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء ما يحصل عليه عضو هيئة التدريس برتبة أستاذ من حوافز مادية من خلال الإشراف على رسائل الماجستير والدكتوراه، والمشاركة في المؤتمرات التربوية بالإضافة إلى ما يرتبط بذلك من مجالات قد تسهم في دعم الحوافز المادية وزيادتها.

في حين قد يرى عضو هيئة التدريس المعين برتبة مدرس أن ما يحصل عليه من حوافز مادية وما يتقاضاه من راتب شهري يتناسب مع ما يحمله من مؤهل علمي يتناسب ورتبته الأكاديمية، بالإضافة إلى أرتباطها بخبرته التدريسية، الأمر الذي قد يشير إلى رضا عضو هيئة التدريس برتبة مدرس عن الحوافز المادية بما يتناسب ورتبته الأكاديمية وخبرته، كما يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء ما ينظر إليه عضو هيئة التدريس من خلال مقارنته دخله المادي مع دخل زملاؤه في وظائف أخرى يحملون نفس المؤهل العلمي.

وفيما يتعلق بالنتيجة التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أستاذ مساعد، واستاذ مشارك، ومجيء الفروق لصالح أستاذ مشارك في مجال الحوافز المعنوية، يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء ما يتطلع إليه عضو هيئة التدريس والذي يحمل رتبة أستاذ مشارك من أنه حصل على ترقيات ترتبط بالرتبة الأكاديمية، أسهمت في تعزيز مكانته العلمية والتعليمية والأكاديمية بين زملاءه اعضاء هيئة التدريس، الأمر الذي يسهم في تحقيق الرضا عن الحوافز المعنوية لديه

بالإضافة إلى ما تحققه عملية الإشراف على رسائل الماجستير والدكتوراه من حوافز معنوية بالنسبة له مقارنة مع أعضاء هيئة التدريس ممن يحملون رتبة استاذ مساعد.

ومما يعزز وجهة نظر الباحث ما أشارت إليه نتائج دراسة لين (Lin, 2010) من أن تخصص عضو هيئة التَّدريس، ورتبته الأكاديمية وخبرته في التَّدريس الجامعي، تلعب دوراً هاماً في حجم الحوافز المادية التي يحصل عليها

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المدهرش (2012) التي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائياً، تعزى لأثر متغير الرتبة الأكاديمية في جميع المجالات والأداة الكلية، باستثناء مجال الحوافز المتعلقة بالترقية، ومجال الحوافز المتعلقة بالمشاركة باتخإذ القرارات.

ثالثاً: متغير الجامعة

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز، تعزى لأثر متغير الجامعة في مجال الحوافز المعنوية، ومجال الحوافز الإدارية، ومجال الحوافز الإنسانية والإجتماعية، وجاءت الفروق لصالح الجامعات الخاصة، بينما لم تظهر فروقاً دالة إحصائياً في مجال الحوافز المادية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بصغر حجم الجامعات الخاصة الأردنية، وقلة عدد أعضاء هيئة التَّدريس فيها مقارنة بالجامعات الحكومية الأردنية، وهذا يعطيها فرصة للتميز في تقديم هذه الحوافز، وكذلك يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الجامعات الخاصة الأردنية تقدم هذه الحوافز لأعضاء هيئة التَّدريس لتشجيعهم على تحسين أدائهم وتقديم أفضل ما لديهم للحفاظ على سمعتها بين الجامعات الأخرى، وتحقيق الميزة التنافسية لجذب الأرباح مقارنة بالجامعات الحكومية، بالإضافة إلى تحقيق الاستقرار والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التَّدريس فيها، كما يمكن تفسير هذه النتيجة إلى تعدد موارد الجامعات الحكومية والخاصة التي يحصلان عليهما من خلال إنشاء

المشاريع الإنتاجية التي تدر عليهما دخلاً إضافياً، بالإضافة إلى مواردهما المالية المتأتية من الطلاب، وقد أكد بعض أعضاء هيئة التَّدريس ذلك، حيث أشار ما نسبته (20.33%) إلى أقتراح " توحيد سلم الرواتب في الجامعات الحكومية والخاصة لأعضاء هيئة التَّدريس لتحفيزهم على العمل".

ومما يعزز وجهة نظر الباحث ما أشارت إليه نتائج دراسة أبو السكر (2000) من أن العاملين الإداريين بالجامعات الخاصة، أكثر رضا من نظرائهم بالجامعات الحكومية عن حوافز العمل.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "ما المقترحات التي يقدمها أعضاء هيئة التَّدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة لتفعيل الحوافز؟"

أظهرت النتائج أن أبرز المقترحات لتطوير دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز من وجهة نظر أعضاء هيئة التَّدريس، جاء المقترح الذي نص على: "زيادة رواتب أعضاء هيئة التَّدريس في ضوء ارتفاع تكاليف المعيشة لتحفيزهم على البذل والعطاء"، وجاء في المرتبة الأولى.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ظل الظروف المعيشية الصعبة التي يمر بها مجتمعنا الأردني ومن ضمنه أعضاء هيئة التَّدريس من عدم مناسبة الراتب الذي يتقاضاه وتلبية احتياجاته وتسديد التزاماته، بالإضافة إلى غلاء المعيشة، وعدم مبادرة إدارة الجامعات إلى تحسين رواتب أعضاء هيئة التَّدريس، لتحقيق الرضا الوظيفي لديهم.

بينما جاء المقترح الذي ينص "أن يتم تسلم المناصب الإدارية بشكل دوري للخروج من الروتين ولتحفيز أعضاء هيئة التَّدريس" في المرتبة الأخيرة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء عدم شعور أعضاء هيئة التَّدريس بالعدالة في تسلم المناصب الإدارية في الجامعة، وعدم الرضا عن سياسة إدارة الجامعة القائمة على الوساطة والمحسوبية في تولي الأشخاص للمناصب الإدارية، بعيدا عن النزاهة والشفافية في تعيين أعضاء

هيئة التَّدريس في المناصب الإدارية، والشعور بظلمهم، مقارنة بزملائهم الآخرين الذين يقلون منهم خبرة ورتبة أكاديمية وكفاءة.

وبالنظر إلى مقترحات تطوير دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التَّدريس من خلال المقابلة الشخصية، فقد لمس الباحث أنها تتوافق مع ما أشار إليه أفراد عينة الدراسة من خلال إجابتهم عن السؤال المفتوح حول مقترحات تطوير دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز، حيث جاء المقترح الذي ينص على "إقامة حفل سنوي يتم فيه تكريم الأساتذة الذين قدموا خدمات مميزة للجامعة في هذه السنة" بالمرتبة الأولى.

ويمكن تفسير ذلك بقلة اهتمام إدارة الجامعة بإجراء مثل هذه الاحتفالات، وذلك لأنها تحتاج إلى تكاليف مادية أضافية، بالإضافة إلى حاجتها إلى الوقت والإعداد المسبق، واكتفاء الجامعة بتكريم أعضاء هيئة التَّدريس من خلال كتب الشكر، أو شهادات التقدير.

في حين جاء المقترح الذي ينص على "بناء شبكة اتصال إداري فاعلة بين أعضاء هيئة التَّدريس لتحفيزهم على الأداء" بالمرتبة الأخيرة.

ويمكن تفسير ذلك بضعف العلاقة بين أعضاء هيئة التَّدريس، وذلك لانشغالهم وتركيزهم على القيام بالأعمال التعليمية والبحث العلمي، بالإضافة إلى عبء الجدول الدراسي المنوط بهم، وقلة توافر الوقت الكافي للقاء فيما بينهم.

التوصيات والمقترحات

في ضوء ماتوصلت إلية الدراسة من نتائج، يمكن للباحث ان يوصي بمايلي:

1. تفعيل دور الإدارة الجامعية في تقديم الحوافز بشكل عام والحوافز المادية بشكل خاص لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية استناداً إلى ما أشارت إليه نتائج الدراسة من أن دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز ككل جاء بدرجة متوسطة، وجاء مجال الحوافز المادية بدرجة منخفضة.
2. زيادة المخصصات المالية من موازنة الحكومة للجامعات الأردنية بشكل يسهم في زيادة قدرتها على أداء متطلبات تفعيل الحوافز.
3. العمل على إيجاد مشاريع إنتاجية في الجامعات الأردنية تدر دخلاً أضافياً بما يسهم في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التدريس استناداً إلى محدودية إيرادات الجامعات الأردنية.
4. إعادة النظر في رواتب أعضاء هيئة التدريس استناداً إلى ما أشارت إليه نتائج الدراسة حول مقترحات تفعيل الحوافز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
5. إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية في الجوانب التي لم تتناولها الدراسة الحالية، وخاصة مجال الحوافز لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية.

قائمة المصادر والمراجع

القرآن الكريم.

السنة النبوية.

أولاً: المراجع العربية

أبادي، الفيروز (1999). **القاموس المحيط**. الدار العربية للكتاب.

أبو السكر، درويش (2000). "**تقييم رضا العاملين الإداريين بالجامعات الحكومية والخاصة في الأردن عن حوافز العمل**". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

ابو النصر، مدحت (2009). **الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي الفعّال**. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

أبو النصر، مدحت (2009). **الأداء الإداري المتميز**. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

بدران، شبل ونجيب، كمال (2000)، **التعليم الجامعي وتحديات المستقبل**. القاهرة: المحروسة للنشر والتوزيع والخدمات الصحفية والمعلومات.

بني هاني، حسين (2003). **حوافز الاستثمار في النظام الاقتصادي الإسلامي**. إربد: دار الكندي للنشر والتوزيع .

بيير، ساندي (2007). **كيف تحدد رواتب وحوافز كبار المديرين التنفيذيين**. ترجمة: خالد فاروق العامري، القاهرة: دار الفاروق للاستثمارات الثقافية.

تشاندلر، ستيف ورتيشاردسون، سكوت (2006). 100 **طريقة لتحفيز الآخرين**. (ترجمة: مكتبة جرير)، الرياض: مكتبة جرير.

توفيق، عبد الرحمن (2007). **بناء وتحفيز فرق العمل**. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).

جامعة اليرموك. (2009). مجموعة القوانين والأنظمة والتعليمات والأسس والقرارات المعمول بها في جامعة اليرموك، أسترجت بتاريخ 5/ 2/ 2013 من المصدر: www.yu.edu.jo.

جماز، طارق (2010). **المدخل إلى إدارة الموارد البشرية**. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

جودة، عادل (1983). **الحوافز**. المؤسسة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة: جامعة الدول العربية.

حامد، سليمان (2009). **الإدارة التربوية المعاصرة**. عمان: دار أسامة للنشر.

حجاحجة، علي (2004). **اتخاذ القرارات الإدارية**. عمان: دار قنديل للنشر والتوزيع.

حرير، حسن (1994)، الدراسات العليا وآفاقها المستقبلية في الجامعة العراقية، **مجلة اتحاد الجامعات العربية**، عمان، 129، 140-142.

حسن، رواية (1999). **إدارة الموارد البشرية**. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

حسونة، فيصل (2007). **إدارة الموارد البشرية**. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

حكيم، منتظر بن حمزة (1995). الحوافز المهنية والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكليات المعلمين. **مجلة جامعة الملك عبد العزيز: العلوم التربوية**، م2، ص ص 93-155.

الخطيب، احمد (2000). **الإدارة الجامعية دراسات حديثة**، اربد: عالم الكتب الحديث.

الخطيب، أحمد (2001). **الإدارة الجامعية: دراسات حديثة**. إربد: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع.

دايموند، روبورت (2006). **المواءمة بين مكافآت أعضاء هيئة التدريس ورسالة المؤسسة**، (ترجمة: عمرو الملاح). الرياض: مكتبة العبيكان.

ديبروز، دونا (1999). **كيف تهتم بموظفيك وتحفزهم؟** (ترجمة: مكتبة جرير). عمان: مكتبة جرير.

السالم، مؤيد (2004). **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي.** عمان: دار أثراء للنشر والتوزيع.

ستيفسنون، نانسي (2001). **تحفيز الإنتاج خطوة خطوة.** (ترجمة: أمين الأيوبي)، بيروت: أكاديميا انترناشينول.

سميث، جين (2002). **تحفيز الأفراد.** (ترجمة: تيب توب لخدمات التصويب والترجمة)، مصر شعبة العلوم الاقتصادية والإدارية.

السوداني، فراس عبد الرزاق (2007). **الحرية الجامعية مقترح لتأهيل المصطلح في نظام عساف (محرر) الحريات الأكاديمية في الجامعات العراقية**، 351-380، عمان: مركز عمان لدراسات حقوق الإنسان.

سوداني، كريمة (2004). **منهج الإمام البخاري في الرواية عن المبتدعة من خلال الجامع الصحيح**. الرياض: مكتبة الرشد للنشر والتوزيع.

صالح، محمد (2004). **إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل.** عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الطويل، هاني عبد الرحمن (2006)، **الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الظاهر، نعيم (2009). **تنمية الموارد البشرية.** إربد: عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع.

عامر، سامح (2011). **استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.** عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

العاني، هيثم (2007). **الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافآت.** عمان: كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

عبد الرحمن، بن عنتر (2010). **إدارة الموارد البشرية**. عمان: دار اليازوري العليمة للنشر والتوزيع.

عبد الوهاب، علي (2000). **استراتيجيات التحفيز الفعّال نحو أداء بشري متميز**. القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية.

عثامنة، نوال (2001). "**تقييم المناخ التنظيمي لجامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التَّدريس**". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

العزاوي، نجم وجواد، عباس (2010). **الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية**. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الغزاوي، خليل (2006). **إدارة اتخاذ القرار الإداري**. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

الفريحات، كاظم وآخرون (2009). **السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة**. عمان: كنوز المعرفة للنشروالتوزيع.

فورسيت، باتريك (2009). **فن تحفيز الأفراد**. ترجمة: خالد فاروق العامري. القاهرة: دار الفاروق للاستثمارات الثقافية.

فيشر، جون (2003). **كيف تصنع نظاماً للحوافز والمكافآت؟** (ترجمة: تيب توب لخدمات التصويب والترجمة). شعبة العلوم الاقتصادية والإدارية. القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.

القاسم، منصور (1999). **دور مديري المدارس الثانوية في تنمية كفاءات المعلمين مهنياً**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

ماهر، أحمد (2010). **نظم الأجور والتعويضات دليلك إلى الرواتب والحوافز ومزايا وخدمات العاملين**. القاهرة: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

المجيدل، عبدالله (1999). المشكلات الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة دمشق. **مجلة جامعة دمشق.** 3 (15) ، 13-46.

المدهرش، حابس (2011). **الحوافز وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التَّدريس من وجهة نظرهم بالجامعات السعودية.** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

مرعي، محمد (2003). **التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي.** القاهرة: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية.

المغربي، عبد الحميد (2007). **الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية.** القاهرة: مؤسسة الجوهري للتجليد الفني.

الملكاوي، ابراهيم (2007). **إدارة المعرفة :الممارسات والمفاهيم.** عمان: الوراق للنشر والتوزيع.

النحوي، عدنان (1993). **الحوافز الإيمانية بين المبادرة والالتزام.** دار النحوي للنشر والتاوزيع.

النشري، سعد (2002). **مختصر صحيح البخاري.** الرياض: دار إشبيليا للنشر والتوزيع.

نوري، منير وكورتل، فريد (2011). **إدارة الموارد البشرية.** عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

الوليد، بشار (2009). **الإدارة الحديثة للموارد البشرية.** عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Al-Aydi, K. (2000). Impact of Incentives on Performance in Public Firms of Cotton Industry in Iraq: a field Study. Master Thesis. Al al-Bayt University, Mafraq, Jordan. [Online] Available: **http://web2.aabu.edu.jo/thesis_site/thes_dtl.jsp?thes_no=1811** (July 7, 2012).

Al-Harthi, D. (1999). **Raising the Efficiency of Workers and Relationship with Financial and Moral Incentives: Case study on the Civil Defense Personnel in Riyadh. Master Thesis**. Naif Arab Academy for Security Sciences. Riyadh, Saudi Arabia.

Altabach, P; Reisberg, L; Yudkevich, M; Androushchak, G; Pacheco, I. (2012). **Paying the Professoriate: A Global Comparison of Compensation and Academic Contracts**. Rout ledge, Taylor and Francis Group, USA.

Aqeel, M., Abdelhaleem, A. (2007). **Attitudes of Ministry of Interior's Officers withing Northern Governorates towards Performance Evaluation of Employees under Jordanian Civil Service Regulations**.Administrative Science Studies, 34 (1), 39- 63.

Ayasrah, A. (2006). **Leadership and motivation in educational administration**. (1st Ed.). Amman: Dar AL-Hamid for printing and distribution.

Backes – Gellner, Uschi, Schlingheff, Axel. (2010). Career Incentives and "Publish Perish" in German and U.S.A Universities. **European Education**, 42 (3), 26-52.

Caron, M. (2004). Beginning Teacners Attitudes Toward External Incentives: An Exploratory study. Loyla University of Chicago. **Education Admistration**. A65/03 p. 146. http:// **www.Nberg.org**.

Chapman, D. (2011). Contingent and Tenured Faculty: Motivations and Incentives to Teach Distance Education Courses. **Online Journal of Distance Learning Administr**ation, 14 (3), 1-11.

David, S. (2002). Business value from knowledge management. **www.Skyrme.com/kmreport.htm.**

Jadallah, M. (1997). The Impact of Incentives in Raising the Efficiency of Workers. **Management Development**, 56 (51), 34-46.

Johnson, P. M. (2005). A Glossary of Political Economy Terms. [Online] Available: **http://www.auburn.edu/~johnspm/gloss/incentive**. (Jan 27, 2012).

Kinuthia, W. (2006). Exploring Faculty Incentives and Barriers to Participation in Web- Based Instruction. **International Journal of Educational Reform**. 15 (2), 289-300.

Koonmee, K. (2010). Development of Organizational Justice in Incentive. **World Academy of Science, Engineering and Technology**, (66), 861-867.

Lin, S. (2010). Faculty Reward System and Academic Capitalism: Business Faulty Income Inside and outside the Institution. **Mid- Western Educational Researcher**, 23 (4), 27-36.

Love, D; Kotchen, M. (2010). Grades Course. Evaluations and Academic Incentives. **Eastern Economic Journal**, 36 (2), 151-163.

Master Thesis. **Naif Arab Academy for Security Sciences**. Riyadh, Saudi Arabia.

Rogoff, B. (2003). **The cultural nature of human development**. New York, NY: Oxford University Press.

Ston, C. (2006). Incentives Stimulate Faculty Leadership in Research. **Human Ecology**, 34 (1), 7 .

Tien, F. (2007). Faculty Research Behavior and Career Incentives: The Case of Taiwan. **International Journal of Educational Development**, 27(1), 4-17.

Vasquez, A, Davilla, M. (2011). Research Incentives Policies: A Critical Review Based on the Theory of Contracts. **General Studies**, 27(120), 127-145.

Winter, P; Petrosko, J; Rodriguez, G. (2007). Using Economic Incentives to Recruit College Faculty Effects of Starting Salary and Healthcare Benefits Plan, Gmmunity College, **Journal of Research and Practice**, 31(1), 19-35.

ملحق (1)

أداة الدراسة بصورتها الأولية

الأستاذ الدكتور/ة.............................. المحترم

التخصص................................. الجامعة/ الكلية/ القسم...............

يقوم الباحث بدراسة تهدف إلى التعرف على "**دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التَّدريس في الجامعات الأردنية واقتراحات للتطوير**" وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في تخصص الإدارة التربوية في كلية التربية بجامعة اليرموك، وقد قام الباحث بتطوير استبانه على نمط مقياس ليكرت الرباعي مكونة من (66) فقرة موزعة على (4) مجالات، هي: مجال الحوافز المادية، ومجال الحوافز المعنوية، ومجال الحوافز الإدارية، ومجال الحوافز الإنسانية والاجتماعية.

وتقديرا لما عهدنا عنكم من المكانة العلمية المميزة وإسهاماتكم العلمية والمعرفية، فإنني أضع بين أيديكم الكريمة محاور هذه الأستبانة، أرجو التكرم بقراءة فقرات هذه الأستبانة للإستنارة برأيكم في مدى سلامة صياغتها اللغوية وانتماء الفقرة للمجال ووضوح اللغة وأي تعديلات أخرى ترونها مناسبة.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الباحث

منصور أحمد مقابلة

الرقم	الفقرات	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		ملاحظات
		منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة	
المجال الأول: الحوافز المادية						
1.	تمنح الجامعة أعضاء هيئة التَّدريس رواتب مناسبة وكافية لقاء الجهد الذي يقومون به.					
2.	تُرقي أعضاء هيئة التَّدريس وفق أنظمة وقوانين عادلة.					
3.	تحقق ترقية أعضاء هيئة التَّدريس التنافس الأكاديمي في الجامعة.					
4.	تكافئ الجامعة أعضاء هيئة التَّدريس الذين يتولون مناصب قيادية .					
5.	تشكل الجامعة لجان تحكيم علمي وفق أسس موضوعية.					
6.	تمنح الجامعة أعضاء هيئة التَّدريس مكافآت مالية مناسبة بدل قيامهم بأعمال إضافية على مهامهم الأساسية.					
7.	تخصص الجامعة نسبة كافية من ميزانيتها لدعم البحث العلمي لعضو هيئة التَّدريس.					
8.	تقدم الجامعة مكافآت مالية لتشجيع أعضاء هيئة التَّدريس المتميزين في عملهم					
9.	تؤمن الجامعة لأعضاء هيئة التَّدريس المسكن المريح.					
10.	تصرف الجامعة لأعضاء هيئة التَّدريس مكافآت مالية بدل حضور جلسات علمية.					
11.	تصرف الجامعة بدل تعليم جامعي مناسب لعضو هيئة التَّدريس.					
12.	تُفرغ الجامعة أعضاء هيئة التَّدريس ليتسنى لهم إجراء بحوثهم العلمية اللازمة للترقية.					
13.	تحرص الجامعة على ترقية أعضاء هيئة التَّدريس بالسرعة الممكنة .					
14.	تتيح الجامعة لعضو هيئة التَّدريس مراجعة لجان تحكيم البحوث ومناقشتها.					
15.	تعطي الجامعة الإشراف على أطروحات الدراسات العليا وزناً عند الترقية					
16.	تمنح الجامعة أعضاء هيئة التَّدريس تعويضاً عن الإجازات.					
17.	توفر الجامعة لأعضاء هيئة التَّدريس مكافآت مالية بدل طبيعة عمل.					
18.	تمنح الجامعة أعضاء هيئة التَّدريس علاوات فنية.					
19.	تمنح الجامعة أعضاء هيئة التَّدريس علاوات بدل مناطق نائية.					
20.	تضاعف الجامعة لأعضاء هيئة التَّدريس مكافأة نهاية الخدمة.					
21.	تمنح الجامعة أعضاء هيئة التَّدريس رواتب استثنائية.					

الرقم	الفقرات	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		ملاحظات
		منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة	
المجال الثاني: الحوافز المعنوية						
.22	تقدم الجامعة عبارات الثناء والشكر الشفوية لأعضاء هيئة التَّدريس لقاء إنجاز أعمالهم ومهامهم.					
.23	تُرسل الجامعة لأعضاء هيئة رسائل الشكر المكتوبة لقاء مجهوداتهم المميزة.					
.24	تمنح الجامعة أعضاء هيئة التَّدريس شهادات تقديرية في نهاية الفصل الدراسي لقاء مجهوداتهم المميزة.					
.25	تمنح الجامعة أعضاء هيئة التَّدريس الدروع والميداليات تكريماً لهم.					
.26	تُقيم الجامعة حفلات تكريم لأعضاء هيئة التَّدريس المميزين.					
.27	تشرك الجامعة أعضاء هيئة التَّدريس في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بمسؤولياتهم.					
.28	تُشرك الجامعة أعضاء هيئة التَّدريس في اللجان.					
.29	تقوم الجامعة بإشراكي في الاجتماعات الدورية التي تجري في الجامعة.					
.30	تقوم الجامعة بترشيح أعضاء هيئة التَّدريس في الدورات التدريبية ليتحسن أداؤهم.					
.31	تُرسل الجامعة أعضاء هيئة التَّدريس لحضور الندوات والمؤتمرات في مجال تخصصهم.					
.32	تُولي الجامعة أعضاء هيئة التَّدريس رئاسة اللجان الجامعية.					
.33	تُشجع الجامعة أعضاء هيئة التَّدريس على تحمل المسؤولية في أعمالهم.					
.34	تُكسب الجامعة أعضاء هيئة التَّدريس الثقة في أنفسهم وفي قدراتهم على إنجاز العمل بالشكل المطلوب.					
.35	تُشجع الجامعة أعضاء هيئة التَّدريس العمل بروح الفريق الواحد فيما بينهم.					
.36	تكلف الجامعة أعضاء هيئة التَّدريس بوظيفة أعلى من الوظيفة التي يشغلونها.					
.37	تُرقي الجامعة أعضاء هيئة التَّدريس وفق أنظمة وقوانين عادلة.					
.38	تهيئ الجامعة لأعضاء هيئة التَّدريس الفرصة للقاءات مع رئيس الجامعة مما يزيد من ولائهم.					
.39	تُكسب الجامعة أعضاء هيئة التَّدريس الثقة في أنفسهم وفي قدراتهم على إنجاز العمل بالشكل المطلوب.					

الرقم	الفقرات	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		ملاحظات
		منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة	
المجال الثالث: الحوافز الإدارية						
.40	توفر الجامعة الوظيفة المناسبة لعضو هيئة التَّدريس.					
.41	تتخذ القرارات في الجامعة بناءً على مناقشات اللجان والمجالس التي يشارك بها عضو هيئة التَّدريس.					
.42	توفر الجامعة لعضو هيئة التَّدريس الفرصة للمشاركة في إعداد وتغيير الخطة الدراسية للقسم أو تعديلها كلما لزم الأمر.					
.43	تشجيع الجامعة لعضو هيئة التَّدريس فرصة تقييم القرارات الإدارية في الجامعة.					
.44	تمنح الجامعة عضو هيئة التَّدريس الصلاحيات اللازمة لأداء عمله.					
.45	تخصص الجامعة لأعضاء هيئة التَّدريس وقتاً كافياً لإنجاز مهامهم.					
.46	توفر الجامعة لأعضاء هيئة التَّدريس الظروف المناسبة للعمل أو لتأدية أعمالهم.					
.47	تمنح الجامعة أعضاء هيئة التَّدريس الحرية لاختيار موضوعات ومراجع المساق للطلبة وفق وصف المساق.					
.48	تُطلع الجامعة أعضاء هيئة التَّدريس على ما يستجد من قرارات وتعليمات.					
.49	توفر الجامعة أنظمة اتصال تسهل من عملية تواصل عضو هيئة التَّدريس مع زملائه.					
.50	تعقد الجامعة مع أعضاء هيئة التَّدريس اجتماعات دورية.					
.51	توفر الجامعة هيكلاً تنظيمياً يحقق تسهيل عملية الاتصال الإداري.					
.52	تستعين الجامعة في تأدية مهامها بخبرات أعضاء هيئة التَّدريس.					
.53	توزع الجامعة الأعمال بين أعضاء هيئة التَّدريس بعدالة.					
.54	تُعد الجامعة برنامج عمل أسبوعياً منظماً ومناسباً لأعضاء هيئة التَّدريس.					
.55	تُخفض الجامعة العبء التَّدريسي لأعضاء هيئة التَّدريس بشكل يسمح لهم إجراء البحوث العلمية.					
.56	تُقدم الجامعة لأعضاء هيئة التَّدريس أعمالاً ومهاماً مناسبة لقدراتهم.					
.57	تهيئ الجامعة لأعضاء هيئة التَّدريس فرصة التفاعل مع البيئة الخارجية لتطوير أدائهم.					

الرقم	الفقرات	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		ملاحظات
		منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة	
.58	توفر الجامعة قناة اتصال فعّالة لأعضاء هيئة التَّدريس لنقل شكاويهم وقضاياهم إلى الإدارة العليا.					
.59	تأخذ الجامعة باقتراحات أعضاء هيئة التَّدريس وتستفيد منها.					
المجال الرابع: الحوافز الإنسانية الإجتماعية						
.60	تشارك الجامعة أعضاء هيئة التَّدريس في المناسبات الإجتماعية.					
.61	توفر الجامعة مناخاً تنظيمياً إنسانياً داخل كليات الجامعة وأقسامها.					
.62	تحترم الجامعة وجهات نظر أعضاء هيئة التَّدريس وحتى المغاير لوجهات نظرها.					
.63	تحرص الجامعة على تأكيد احترام قيم النزاهة وأخلاقيات العمل بين أعضاء هيئة التَّدريس.					
.64	تُشعر الجامعة أعضاء هيئة التَّدريس باحترامها وتقديرها لهم.					
.65	توفر الجامعة الجو المناسب لبناء علاقة إنسانية إيجابية بين أعضاء هيئة التَّدريس.					
.66	تساعد الجامعة أعضاء هيئة التَّدريس على حل المشاكل الإجتماعية.					

ملحق (2)

قائمة المحكّمين

الاسم	التخصص	الجامعة	الكلية
أ. د.عدنان بدري الأبراهيم	إدارة تربويه	اليرموك	التربية
أ. د. محمد علي عاشور	إدارة تربويه	اليرموك	التربية
أ. د. محمد محمود خوالدة	أصول تربية	اليرموك	التربية
أ. د. احمد الخطيب	إدارة تربويه	جدارا للتميز	العلوم التربوية
أ. د. صالح عليمات	إدارة تربويه	اليرموك	التربية
أ. د. هاني عبد الرحمن الطويل	إدارة تربويه	الأردنية	العلوم التربوية
أ. د. بسام العمري	إدارة تربويه	الأردنية	العلوم التربوية
أ. د. عمار الفريحات	علم النفس التربوي	البلقاء التطبيقية	العلوم التربوية
أ. د. ضياء الجراح	مناهج وطرق تَّدريس الرياضيات	البلقاء التطبيقية	العلوم التربوية
د. نوار الحمد	إدارة تربوية	اليرموك	التربية
د. خليفه عاشور	إدارة تربويه	اليرموك	التربية
د. منيرة الشرمان	إدارة تربويه	اليرموك	التربية
د. نواف شطناوي	إدارة تربوية	اليرموك	التربية
د. زايد بني عطا	قياس وتقويم	اليرموك	التربية
د. عبد الناصر الجراح	علم نفس تربوي	اليرموك	التربية
د. خالد العمري	التربية الابتدائية	اليرموك	التربية
د. رائد خضير	مناهج اللغة العربية وأساليب تَّدريسها	اليرموك	التربية
د.محمد خوالده	مناهج اللغة العربية وأساليب تَّدريسها	اليرموك	التربية
د. تيسير خوالدة	أصول تربية	آل البيت	العلوم التربوية
د. محمد حراحشه	إدارة تربويه	آل البيت	العلوم التربوية
د. خولة القدومي	علم النفس التربوي	إربد الأهلية	العلوم التربوية
د. كمال النزال	إرشاد النفسي	إربد الأهلية	العلوم التربوية
د. ابراهيم الشياب	تربية خاصة	إربد الأهلية	العلوم التربوية
د. سمير فؤاد عليوان	قياس وتقويم	إربد الأهلية	العلوم التربوية
د. فكري الدويري	تربية إسلاميه	إربد الأهلية	العلوم التربوية
د. دلال الزعبي	إدارة تربويه	البلقاء التطبيقية	العلوم التربوية
د. حازم المومني	أصول التربية	البلقاء التطبيقية	العلوم التربوية
د. رنا الصمادي	إدارة تربويه	الهاشمية	العلوم التربوية
أ. علي جروان	الإرشاد النفسي والتربوي	اليرموك	التربية

ملحق (3)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

الأستاذ الدكتور.. المحترم

الدكتور.. المحترم

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بدراسة بعنوان " **دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التَّدريس في الجامعات الأردنية واقتراحات للتطوير**" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في التربية من جامعة اليرموك، تخصص الإدارة التربوية. علماً بأن الأستبانة مكونة من (44) فقرة موزعة على (4) مجالات وهي: (مجال الحوافز المادية، ومجال الحوافز المعنوية، ومجال الحوافز الإدارية، ومجال الحوافز الإنسانية والإجتماعية) وتتم الإجابة على فقرات الأستبانة وفقاً لتدريج ليكرت الخماسي (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً). بالإضافة إلى سؤال مفتوح.

راجياً منكم التكرم بالإجابة على فقرات هذه الأستبانة، وذلك بوضع إشارة (×) في المكان المناسب والذي يعبر عن وجهة نظرك، علماً بأن الإجابات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم ومقدراً جهودكم الطيبة

الكلية: علمية ☐ إنسانية ☐

الرتبة الأكاديمية: أستاذ ☐ أستاذ مشارك ☐

أستاذ مساعد ☐ مدرس ☐

الجامعة: حكومية ☐ خاصة ☐

الباحث

منصور أحمد مقابلة

الرقم	الفقرات	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطه	بدرجة قليلة	بدرجة قلية جداً
	المجال الأول: الحوافز المادية					
.1	تكافئ الجامعة عضو هيئة التَّدريس الذي يتولى منصباً إدارياً مكافأة مالية مناسبة.					
.2	تمنح الجامعة عضو هيئة التَّدريس مكافأة مالية مناسبة لقاء قيامه بالأعمال الإضافية.					
.3	تخصص الجامعة نسبة كافية من ميزانيتها المالية لدعم البحث العلمي.					
.4	تقدم الجامعة مكافآت مالية لعضو هيئة التَّدريس المتميز في عمله.					
.5	تصرف الجامعة لعضو هيئة التَّدريس مكافأة مالية لقاء حضور المؤتمرات العلمية.					
.6	تمنح الجامعة عضو هيئة التَّدريس مكافأة مالية مناسبة لقاء تحكيم الأبحاث.					
.7	تمنح الجامعة عضو هيئة التَّدريس مكافأة مالية لقاء الاشتراك بلجان القسم.					
.8	تصرف الجامعة لعضو هيئة التَّدريس مكافأة مالية بدل صعوبة عمل.					
.9	تمنح الجامعة عضو هيئة التَّدريس علاوات مالية لقاء العمل في مناطق نائية.					
	المجال الثاني: الحوافز المعنوية					
.10	تقدم الجامعة لعضو هيئة التَّدريس عبارات الثناء والشكر الشفوية لقاء إنجاز أعماله ومهامه.					
.11	تُرسل الجامعة لعضو هيئة التَّدريس كتب شكر لقاء جهوده المميزة.					
.12	تمنح الجامعة عضو هيئة التَّدريس المتميز شهادة تقديرية في نهاية الفصل الدراسي.					
.13	تمنح الجامعة عضو هيئة التَّدريس الدروع والميداليات تكريماً له.					
.14	تُقيم الجامعة حفل تكريم لعضو هيئة التَّدريس المميز.					
.15	تمنح الجامعة عضو هيئة التَّدريس إجازة بدون راتب للعمل خارج الجامعة.					
.16	ترشح الجامعة عضو هيئة التَّدريس في الدورات التدريبية لتطوير أدائه.					

الرقم	الفقرات	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطه	بدرجة قليلة	بدرجة قلية جداً
.17	تهتم الجامعة بإرسال عضو هيئة التَّدريس لحضور الندوات والمؤتمرات العلمية.					
.18	تولي الجامعة عضو هيئة التَّدريس رئاسة اللجان الجامعية والاشتراك بها.					
.19	تهنئ الجامعة عضو هيئة التَّدريس الذي يحصل على ترقية أكاديمية.					
.20	تعطي الجامعة الإشراف على رسائل الماجستير والدكتوراه اعتباراً عند ترقية عضو هيئة التَّدريس.					
	المجال الثالث: الحوافز الإدارية					
.21	تتيح الجامعة الفرص الإدارية المناسبة لعضو هيئة التَّدريس.					
.22	تشرك الجامعة عضو هيئة التَّدريس في إعداد الخطة الدراسية للقسم.					
.23	تتيح الجامعة لعضو هيئة التَّدريس فرصة تقييم القرارات الإدارية في الجامعة.					
.24	تمنح الجامعة عضو هيئة التَّدريس الصلاحيات اللازمة لأداء عمله.					
.25	تعطي الجامعة الفرصة الكافية لعضو هيئة التَّدريس للاشتراك في اللجان العلمية والإجتماعية المختلفة.					
.26	توفر الجامعة لعضو هيئة التَّدريس الظروف المناسبة لتأدية أعماله.					
.27	تمنح الجامعة عضو هيئة التَّدريس الحرية لاختيار موضوعات ومراجع مساقات الطلبة.					
.28	تشرك الجامعة عضو هيئة التَّدريس في الاجتماعات الدورية التي تعقد في الجامعة.					
.29	توفر الجامعة هيكلاً تنظيمياً يسهل عملية الاتصال الإداري.					
.30	تستعين الجامعة بخبرات عضو هيئة التَّدريس للاستفادة منها في تأدية أعمالها الإدارية.					
.31	توزع الجامعة الأعمال الإدارية بين أعضاء هيئة التَّدريس بعدالة.					
.32	تحرص الجامعة على تبسيط إجراءات ترقية عضو هيئة التَّدريس.					
.33	تشرك الجامعة عضو هيئة التَّدريس في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بمسؤولياته.					

الرقم	الفقرات	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطه	بدرجة قليلة	بدرجة قلية جداً
.34	تهيئ الجامعة لعضو هيئة التَّدريس فرصة التفاعل مع مؤسسات المجتمع المحلي لتطوير أدائه.					
.35	توفر الجامعة قناة اتصال فعّالة لعضو هيئة التَّدريس لنقل مقترحاته وقضاياه إلى الإدارة العليا.					
	المجال الرابع: الحوافز الإنسانية والإجتماعية					
.36	تشارك الجامعة عضو هيئة التَّدريس في المناسبات الإجتماعية.					
.37	توفر الجامعة مناخاً تنظيمياً تعاونياً إيجابياً داخل كليات الجامعة وأقسامها.					
.38	تحترم الجامعة وجهة نظر عضو هيئة التَّدريس وحتى المختلفة منها.					
.39	تحرص الجامعة على تأكيد احترام قيم النزاهة وأخلاقيات العمل بين أعضاء هيئة التَّدريس.					
.40	تُشعر الجامعة عضو هيئة التَّدريس باحترامها وتقديرها له.					
.41	توفر الجامعة الجو المناسب لبناء علاقة إنسانية إيجابية بين أعضاء هيئة التَّدريس.					
.42	تساعد الجامعة عضو هيئة التَّدريس في حل مشكلاته الإجتماعية التي تعترضه .					
.43	تُشجع الجامعة عضو هيئة التَّدريس العمل بروح الفريق الواحد مع زملائه.					
.44	تهيئ الجامعة لعضو هيئة التَّدريس فرصة الإلتقاء مع إدارة الجامعة.					

تقوم الإدارة الجامعية بالعديد من المهام والأنشطة على اختلافها لتقديم الحوافز لدى أعضاء هيئة التَّدريس. **ما المقترحات التي تراها مناسبة لتطوير دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التَّدريس من وجهة نظرك؟**

....

....

....

ملحق (4)

كتب تسهيل مهمة موجها من رئاسة جامعة اليرموك إلى الجامعات الأردنية

جامعة اليرموك
YARMOUK UNIVERSITY



كلية التربية
مكتب العميد

الرقم: ك.ت/١٠٧/
التاريخ: /ذو الحجة / ١٤٣٣ هـ
الموافق: / تشرين الأول/ ٢٠١٢ م

الأستاذ الدكتور رئيس الجامعة

الموضوع: تسهيل مهمة الطالب منصور احمد حسين مقابلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يقوم **الطالب منصور احمد حسين مقابلة** ورقمه الجامعي (٢٠٠٩٢١٠٠٨٣) بدراسة بعنوان **"دور الادارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية واقترحات للتطوير"**؛ وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في كلية التربية تخصص إدارة تربوية، ويستدعي ذلك تطبيق أداة الدراسة (الاستبانه) المرفقة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة ومعرفة أعداد أعضاء هيئة التدريس فيها.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

عميد كلية التربية

أ.د. أمل خصاونة

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة اليرموك
YARMOUK UNIVERSITY

الرقم: ر أ/١٠٧/ ٣١١١
التاريخ: ١٤/ذو الحجة / ١٤٣٣ هـ
الموافق: ٣٠ / تشرين الأول/ ٢٠١٢ م

دائرة رئاسة الجامعة

الأستاذ الدكتور رئيس الجامعة الأردنية الأكرم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالب منصور احمد حسين مقابلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يقوم **الطالب منصور احمد حسين مقابلة** ورقمه الجامعي (٢٠٠٩٢١٠٠٨٣) بدراسة بعنوان **"دور الادارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية واقترحات للتطوير"**؛ وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في كلية التربية تخصص إدارة تربوية، ويستدعي ذلك معرفة أعداد أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وتطبيق أداة الدراسة.(الاستبانه) المرفقة على عينة منهم.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

/ رئيس الجامعة

أ.د. عبدالله الموسى

تلفون: ٩٦٢-٢-٧٢١١١١١ فاكس: ٩٦٢-٢-٧٢٧٤٧٢٥ اربد- الأردن
Tel:962-2-7211111 Fax:962-2-7274725 Irbid-Jordan Email:yarmouk@yu.edu.jo http://www.yu.edu.jo

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة اليرموك
YARMOUK UNIVERSITY

الرقم: ر/١٠٧/١/٢١١١

التاريخ: ١٤/ذو الحجة / ١٤٣٣ هـ

الموافق: ٣٠ / تشرين الأول/ ٢٠١٢ م

دائرة رئاسة الجامعة

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة مؤتـه الأكرم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالب منصور احمد حسين مقابلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يقوم الطالب **منصور احمد حسين مقابلة** ورقمه الجامعي (٢٠٠٩٢١٠٠٨٣) بدراسة بعنوان **"دور الادارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية واقترحات للتطوير"**؛ وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في كلية التربية تخصص إدارة تربوية، ويستدعي ذلك معرفة أعداد أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وتطبيق أداة الدراسة.(الاستبانه) المرفقة على عينة منهم.

أرجـو التكرم بالاطـلاع والموافقـة علـى تسهيـل مهمـة الطالب المذكـور أعـلاه .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

/ رئيس الجامعة

أ.د. عبدالله الموسى

تلفون: ٩٦٢-٢-٧٢١١١١١ فاكس: ٩٦٢-٢-٧٢٧٤٧٢٥ اربد- الأردن
Tel:962-2-7211111 Fax:962-2-7274725 Irbid-Jordan Email:yarmouk@yu.edu.jo http://www.yu.edu.jo

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة اليرموك
YARMOUK UNIVERSITY

دائرة رئاسة الجامعة

الرقم: ر/أ/١٠٧/ ٣١١١
التاريخ: ١٤ /ذو الحجة / ١٤٣٣ هـ
الموافق: ٣٠ / تشرين الأول/ ٢٠١٢ م

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة اربد الأهلية الأكرم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالب منصور احمد حسين مقابلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يقوم **الطالب منصور احمد حسين مقابلة** ورقمه الجامعي (٢٠٠٩٢١٠٠٨٣) بدراسة بعنوان **"دور الادارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية واقترحات للتطوير"**؛ وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في كلية التربية تخصص إدارة تربوية، ويستدعي ذلك معرفة أعداد أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وتطبيق أداة الدراسة (الاستبانه) المرفقة على عينة منهم.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة

أ.د. عبدالله الموسى

تلفون: ٧٢١١١١١-٢-٩٦٢ فاكس: ٧٢٧٤٧٢٥-٢-٩٦٢ اربد- الأردن
Tel:962-2-7211111 Fax:962-2-7274725 Irbid-Jordan Email:yarmouk@yu.edu.jo http://www.yu.edu.jo

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة اليرموك
YARMOUK UNIVERSITY

دائرة رئاسة الجامعة

الرقم: ر أ/١٠٧/٣١١١
التاريخ: ١٤/ذو الحجة / ١٤٣٣ هـ
الموافق: ٣٠ / تشرين الأول/ ٢٠١٢ م

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة جدارا للتميز الأكرم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالب منصور احمد حسين مقابلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يقوم الطالب منصور احمد حسين مقابلة ورقمه الجامعي (٢٠٠٩٢١٠٠٨٣) بدراسة بعنوان **"دور الادارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية واقترحات للتطوير"**؛ وذلك إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في كلية التربية تخصص إدارة تربوية، ويستدعي ذلك معرفة أعداد أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وتطبيق أداة الدراسة (الاستبانه) المرفقة على عينة منهم.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه .

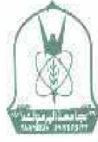
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة

أ.د. عبدالله الموسى

تلفون: ٩٦٢-٢-٧٢١١١١١ فاكس: ٩٦٢-٢-٧٢٧٤٧٢٥ اربد- الأردن
Tel:962-2-7211111 Fax:962-2-7274725 Irbid-Jordan Email:yarmouk@yu.edu.jo http://www.yu.edu.jo

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة اليرموك
YARMOUK UNIVERSITY

الرقم: ر/١٠٧/ ٣١١١
التاريخ: ١٤ /ذو الحجة / ١٤٣٣ هـ
الموافق: ٣٠ / تشرين الأول/ ٢٠١٢ م

دائرة رئاسة الجامعة

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة جرش الأكرم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالب منصور احمد حسين مقابلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يقوم الطالب **منصور احمد حسين مقابلة** ورقمه الجامعي (٢٠٠٩٢١٠٠٨٣) بدراسة بعنوان **"دور الادارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية واقترحات للتطوير"**؛ وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في كلية التربية تخصص إدارة تربوية، ويستدعي ذلك معرفة أعداد أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وتطبيق أداة الدراسة (الاستبانه) المرفقة على عينة منهم.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

/ رئيس الجامعة

أ.د. عبدالله الموسى

تلفون: ٩٦٢-٢-٧٢١١١١١ فاكس: ٩٦٢-٢-٧٢٧٤٧٢٥ اربد- الأردن
Tel:962-2-7211111 Fax:962-2-7274725 Irbid-Jordan Email:yarmouk@yu.edu.jo http://www.yu.edu.jo

YARMOUK UNIVERSITY
Office of the President



جامعــة اليرمــوك
مكتب الرئيس

Date: ....

التاريخ: ر/أ/١٠٧/ ...... هـ

الموافق: ..... /ربيع الأول/١٤٣٤ م

Reference: ....

الرقم: .... / شبـــــاط/ ٢٠١٣

معالي وزير التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي الأكرم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالب منصور احمد حسين مقابلة

تحية طيبة وبعد ،،،

يقوم الطالب منصور احمد حسين مقابلة، ورقمه الجامعي (٢٠٠٩٢١٠٠٨٣)، بدراسة بعنـوان "دور الادارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية واقتراحات للتطوير"؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية، ويستدعي ذلك الحصول على أعداد أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية حسب رتبهم.

أرجـو التكرم بالاطـلاع والموافقـة علـى تسهيـل مهمة الطالب المذكـور أعلاه.

شاكراً لكم حسن تعاونكم مع الجامعة

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة

أ.د. عبدالله الموسى

ملحق(5)

سؤال المقابلة

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة الأستاذ الدكتور/الدكتور.......................

تحية طيبة وبعد

أرجو الإجابة عن السؤال الأتي:

ما المقترحات التي تراها مناسبة لتطوير دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التَّدريس من وجهة نظرك؟

....

....

....

Abstract

Al Maqableh, Mansour Ahmad. The Role of University Administration in Activating the Incentives Among Faculty Members in Jordanian Universities and Suggestions for Development. PhD dissertation, Yarmouk University, 2013. (Supervisors: Dr. Abdulhakeem Yacin Hijazi & Dr. Mohammed Al Momani).

The study aimed to identify the role of university administration in activating the incentives system among faculty members at Jordanian Universities and to suggest some development measures for such system. Population of the study consisted of all faculty members at Jordanian Universities, totaling (7815) faculty members for the academic year 2012\2013. Sample of the study consisted of (389) faculty members selected using classified random sampling. To achieve the aim of the study, the researcher used a mixed methods approach as a questionnaire consisted of (44) items distributing on (4) domains, in addition an open- ended question was developed for collecting quantitative data, while a personal interview was used to identify the suggestions for activating the incentives among faculty members.

Results of the study indicated that the role of university administration in activating the incentives system was moderate degree on the tool as a whole; administrative incentives ranked first (moderate), and the humanity and social incentives ranked second with a moderate degree, and morale incentives placed third with a moderate degree, while material incentives ranked last (low). Results showed that there were significant differences in faculty members' perceptions due to type of faculty in material incentives, in favor of humanitarian faculties, while no differences were found in the remaining dimensions of incentives. Results of the study indicated that there were significant differences due to academic rank in the material and morale incentives, while no differences were found in in the

remaining incentives. Results of the study indicated differences due to type of university (public, private) in morale, administrative, human and social incentives, in favor of private universities. There were significant differences due to academic rank between associate professor from one hand and full professor and lecturer on the other, in favor of full professor and lecturer in the material incentives. There were significant differences between associate professor and co- professor, in favor of co- professor in morale incentives.

Results of the study indicated that the most significant suggestions for the development of university administration role in activating the incentives systems from faculty members' perceptions was to raise faculties' salaries in light of the increasing need to motivate them for more effort , to activate the incentives related laws and regulations provided to faculty members, facilitate the promotion process by the use of the local and Arabic academic journals, provide the necessary requirements and needs for faculty members as one forms of incentives and to allocate some resources from the budget entitled " faculty members incentives".

Key Words: Role, University Administration, Incentives, Activation, Faculty Members, Jordanian Universities.